



**Filipe Emanuel da Silva Desempenho numa IPSS e Determinantes da  
Loureiro Despesa Social em Portugal**



**Filipe Emanuel da Silva Loureiro** **Desempenho numa IPSS e Determinantes da Despesa Social em Portugal**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Economia, realizado sob a orientação científica da Doutora Maria Elisabeth Teixeira Pereira e Rocha, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha família, por todo o seu esforço e por estarem sempre do meu lado, em especial o meu pai e a minha mãe.

## **o júri**

presidente

**Prof. Doutor António Miguel Amoedo Lebre de Freitas**

professor auxiliar do departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor António Jorge Fernandes**

professor auxiliar do departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor Maria Elisabeth Teixeira Pereira e Rocha**

professora auxiliar do departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

À minha orientadora, por toda a ajuda, preocupação e paciência durante a realização deste trabalho.

Ao Dr. José Cláudio Vital (Gestor na Fundação Benjamim Dias Costa) que me orientou e acompanhou durante o estágio realizado na instituição.

A todos os colaboradores da Fundação Benjamim Dias Costa, pela sua ajuda durante o estágio.

A todos os colegas e amigos da Universidade de Aveiro, em especial à Cristiana Jardim e Cindy Sabença, pelo incentivo e ajuda.

A todos os amigos e familiares, pela sua paciência e apoio.

## palavras-chave

Terceiro Sector, Economia Social, Organizações sem fins lucrativos, Instituições Particulares de Solidariedade Social, Balanced Scorecard, Desempenho, Despesa Social, Portugal.

## resumo

A Economia Social tem um peso cada vez mais preponderante na sociedade. Em Portugal, o Estado, através dos seus organismos ou através de parcerias com entidades ou pessoas individualmente, cumpre a sua responsabilidade social, garantindo um nível de bem-estar. A Fundação Benjamim Dias Costa é uma Instituição Particular de Solidariedade Social de apoio à criança com acordo de cooperação com a Segurança Social. Neste estudo foi construído um modelo de avaliação de desempenho para esta instituição, sendo esse modelo o *Balanced Scorecard*. Neste estudo analisou-se, também, a evolução da despesa com a Segurança Social em percentagem do PIB entre 1976 e 2009, que apresentou uma acentuada subida nesse período. Foram estudados os seus principais determinantes, analisando dois modelos diferentes, tendo-se identificado a taxa de desemprego, a população com idade inferior a 14 anos e a *dummy* relativa ao partido no poder, como variáveis estatisticamente significativas.

**keywords**

Third Sector, Social Economy, Nonprofit institutions, Private Institution of Social Solidarity, Balanced Scorecard, Performance, Social Expenditures Portugal

**abstract**

The Social Economy has a growing weight in society. In Portugal, the State, through its agencies or through partnerships with entities or individuals, fulfills its social responsibility by ensuring a level of social welfare. The Fundação Benjamim Dias Costa is a Private Institution of Social Solidarity for supporting children with cooperation agreement with Social Security. In this study was constructed a model of performance evaluation for this institution according the Balanced Scorecard model. This study analyzes also the evolution of social security spending as a percentage of GDP between 1976 and 2009, which showed a sharp increase during this period. We studied its main determinants, analysing two different models, and identified the unemployment rate, the populations under the age of 14 and dummy variable on the party in power, as statistically significant variables.

.

## Índice Geral

Índice de figuras .....	i
Lista de Abreviaturas .....	iii
1. Introdução.....	1
2. A Fundação Benjamim Dias Costa .....	5
2.1 Enquadramento histórico da FBDC .....	5
2.2 Organização .....	6
2.3 Respostas Sociais .....	8
2.4 Utentes .....	10
2.5 Colaboradores.....	10
2.6 Actividades desenvolvidas durante o estágio na FBDC .....	10
3. Revisão de Literatura.....	15
3.1 Terceiro Sector, Economia Social e Sector Não lucrativo .....	15
3.2 O Sector Não Lucrativo em Portugal .....	19
3.3 A Gestão nas organizações sem fins lucrativos .....	28
3.4 O Balanced Scorecard .....	30
3.5 O Balanced Scorecard nas Organizações sem fins lucrativos .....	35
3.6 As relações causa-efeito .....	38
3.7 Indicadores no Balanced Scorecard.....	39
3.8 Determinantes da despesa social .....	42
4. Determinantes da despesa pública na área social em Portugal .....	47
5. Concepção de um <i>Balanced Scorecard</i> na FBDC.....	57
5.1 Missão, visão e valores .....	57
5.2 Factores críticos de sucesso .....	59
5.3 Objectivos estratégicos .....	61
5.4 Indicadores de desempenho .....	67



5.5	Mapas de consolidação do Balanced Scorecard na FBDC .....	71
6.	Conclusões .....	77
	Bibliografia .....	81
	Anexos .....	85

## Índice de figuras

- Figura 1. Organograma da FBDC
- Figura 2. Número médio de utentes da FBDC por resposta social em 2010
- Figura 3. Número médio de colaboradores da FBDC por categoria em 2010
- Figura 4. Diagrama da divisão dos sistemas económicos
- Figura 5. Distribuição de entidades proprietárias de equipamentos sociais, segundo a natureza jurídica
- Figura 6. Distribuição das respostas sociais por população-alvo (2009)
- Figura 7. Taxa de utilização nas repostas sociais (2009)
- Figura 8. Evolução do investimento público com serviços e equipamentos sociais (1998-2009)
- Figura 9. Evolução do investimento em serviços e equipamentos sociais, por fontes de financiamento (1998-2009)
- Figura 10. Evolução da despesa com acordos de cooperação (1998-2009)
- Figura 11. Evolução do peso dos acordos de cooperação com IPSS nas despesas e transferências correntes de acção social (em milhões de euros) (1998-2009)
- Figura 12. Acordos de cooperação com IPSS – decomposição e evolução por áreas (2005-2009)
- Figura 13. As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*
- Figura 14. Exemplo simplificado do mapa estratégico e plano de acção
- Figura 15. As quatro perspectivas originais do *Balanced Scorecard*
- Figura 16. O *Balanced Scorecard* para as organizações públicas e sem fins lucrativos
- Figura 17. Exemplo simples de relações causa-efeito dos objectivos das perspectivas do *Balanced Scorecard*
- Figura 18. Modelo de ficha de indicador
- Figura 19. *Checklist* facilitadora da ficha de indicador

- Figura 20. Os dez testes de validação dos indicadores
- Figura 21. Evolução da despesa da Segurança Social (1976-2009)
- Figura 22. Evolução da população portuguesa nas faixas etárias dos 0-14 anos e mais de 65 anos (1976-2009)
- Figura 23. Evolução da taxa de desemprego e taxa de crescimento anual do PIB (1976-2009)
- Figura 24. Evolução do logaritmo do PIB *per capita* (1976-2009)
- Figura 25. Evolução do Grau de Abertura da economia (1976-2009)
- Figura 26. Caracterização das variáveis do modelo 1
- Figura 27. Determinantes dos gastos sociais públicos – resultados econométricos do modelo 1
- Figura 28. Determinantes dos gastos sociais públicos – diagnóstico de colinearidade do modelo 1
- Figura 29. Determinantes dos gastos sociais públicos – resultados econométricos e diagnóstico de colinearidade do modelo 2
- Figura 30. Determinantes dos gastos sociais públicos – resultados econométricos dos 2 modelos
- Figura 31. Estrutura conceptual do *Balanced Scorecard*
- Figura 32. Modelo proposto do *Balanced Scorecard* para a FBDC
- Figura 33. Distribuição dos FCS pelas perspectivas do *Balanced Scorecard*
- Figura 34. Diagrama da relação causa-efeito dos FCS
- Figura 35. Objectivos estratégicos da FBDC, por FCS e por perspectiva
- Figura 36. Diagrama da relação causa-efeito dos objectivos estratégicos
- Figura 37. Indicadores de desempenho por objectivo estratégico
- Figura 38. Fórmulas de cálculo dos indicadores de desempenho
- Figura 39. Metas dos indicadores de desempenho
- Figura 40. Mapa de consolidação – perspectiva dos utentes/*stakeholders*
- Figura 41. Mapa de consolidação – perspectiva dos processos internos
- Figura 42. Mapa de consolidação – perspectiva financeira
- Figura 43. Mapa de consolidação – da aprendizagem e conhecimento

## **Lista de Abreviaturas**

AMECO – Annual Macroeconomic Database of European Commission  
BP – Banco de Portugal  
cATL – Centro de Actividades de Tempo Livre  
CEE – Comunidade Económica Europeia  
CNE – Comissão Nacional de Eleições  
EIPSS – Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social  
EUA – Estados Unidos da América  
FBDC – Fundação Benjamim Dias Costa  
FCS – Factor crítico de sucesso  
GEP – Gabinete de Estratégia e Planeamento  
IGFSS – Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social  
INE – Instituto Nacional de Estatística  
IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social  
MASES – Medida de Apoio à Segurança de Equipamentos Sociais  
MMQ – Método dos Mínimos Quadrados  
MTSS – Ministério do Trabalho e Solidariedade Social  
OLS – Ordinary Linear Squares  
OSFL – Organização Sem Fins Lucrativos  
PARES – Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais  
PIB – Produto Interno Bruto  
PIDDAC – Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central  
PORDATA – Base de dados de Portugal contemporâneo  
SNS – Serviço Nacional de Saúde  
VIF – Variance-inflation factor

## **1. Introdução**

O Terceiro Sector, Economia Social ou Sector Sem Fins Lucrativos é cada vez mais uma peça fundamental na economia actual. O volume de negócios, o número de trabalhadores (em regime assalariado ou de voluntariado), e sobretudo a resposta que dão às necessidades dos consumidores colocam este tipo de organizações num patamar diferente de todas as outras organizações. O seu aparecimento surge como resposta à falha de mercado, onde nem o Estado, através das suas várias agências, nem o sector privado, conseguem intervir (Weisbrod, 1988).

Avaliar o desempenho de uma organização é fundamental para que se consiga definir um caminho para atingir os seus objectivos. Se por um lado é relativamente simples encontrar instrumentos de avaliação do desempenho numa organização lucrativa, numa organização não lucrativa isso já não acontece, até porque o seu objectivo prioritário é a satisfação de uma necessidade, o que nem sempre é fácil de ser medido. Apesar desta diferença de objectivos, é possível dizer que ambos os tipos de organizações (lucrativas e não lucrativas) têm o objectivo do lucro, embora para as lucrativas estejamos a falar em termos monetários ou financeiros, e no caso das não lucrativas estejamos a falar de uma vida salva, de uma criança apoiada, de uma família tirada da pobreza, ou tantas outras formas de apoio (Zaltman & Jacobs, 1977).

As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) têm um valor económico que é mensurável. E este valor pode ser medido de várias formas, como o valor que recebem das ajudas públicas ou o total das suas prestações de serviços, entre outros. Com este trabalho pretende-se estudar as OSFL como um todo, avaliando todos os aspectos importantes da organização e que permitem avaliar correctamente o desempenho, não sendo possível fazer uma correcta avaliação sem se olhar especificamente para as características de cada organização.

Um dos grandes problemas na avaliação das OSFL é a dúvida entre avaliar processos operacionais internos ou avaliar resultados. Estamos a falar entre olhar

apenas para a eficiência ou só para a eficácia. Contudo, no caso das OSFL, ser eficiente e eficaz é o objectivo, é preciso encetar processos internos adequados, e obter bons resultados com isso.

Dos modelos de avaliação de desempenho disponíveis, este trabalho concentrar-se-á no caso do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1992). Este modelo teve a sua origem na aplicação ao sector lucrativo, mas depressa os seus autores perceberam que algumas adaptações podiam ser aplicadas para que fosse aplicado com sucesso no sector não lucrativo. Niven (2003) faz uma revisão da forma como proceder a essa aplicação. No seguimento destes trabalhos e com base no trabalho de aplicação a uma OSFL de Pereira (2009) será desenvolvido o modelo específico abordado no presente trabalho de investigação. Será feita uma aplicação prática desse modelo de avaliação de desempenho ao caso específico da Fundação Benjamim Dias Costa (FBDC), uma instituição de apoio à criança, sediada em Avanca, Estarreja, instituição onde foi desenvolvido o estágio curricular.

Em Portugal, as origens dos sistemas de protecção social, como hoje os conhecemos, tiveram início em 1935, em pleno período de Estado Novo. Ao longo do tempo, o Estado foi aprofundando a sua intervenção na área social, desenvolvendo novas áreas de prestação social (Pereirinha e Carolo, 2009). Quer a revolução de 25 de Abril de 1974, quer a entrada de Portugal para a Comunidade Económica Europeia (CEE), em 1986, proporcionaram avanços no sistema de protecção social português, aproximando-o, principalmente com a entrada para a CEE, daquilo que eram os sistemas europeus. Desde então, o investimento dos vários Governos neste campo responde a certos limites traçados no país. O crescimento económico, a estrutura demográfica, o grau de abertura económica, entre outros, são limites que condicionam as despesas sociais em Portugal. Uma das formas encontradas de desempenho da função social foi a delegação às chamadas IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social) de certas funções, libertando o Estado do trabalho a que essas funções obrigam, não os libertando porém do investimento, da regulação e fiscalização dessas actividades, garantindo que estas são cumpridas com elevados graus de exigência e qualidade. A celebração de acordos de cooperação que garantem o

financiamento da despesa corrente das instituições, é uma forma indirecta de subsidiar os indivíduos que necessitam de apoio, o que permite ao Estado delegar nestas instituições mais próximas e conhecedoras da realidade, a intervenção e prestação de apoio social (Conta da Segurança Social, 2009).

Com este trabalho pretende-se, também, analisar a despesa social pública em Portugal, e traçar um olhar pelos últimos anos, encontrando os principais determinantes desta variável.

O trabalho será desenvolvido com seguinte estrutura: no capítulo seguinte será feita uma breve caracterização da FBDC, enquadrando-a historicamente e avaliando algumas das suas características, bem como a apresentação das principais actividades desenvolvidas durante o estágio. No capítulo três será feita uma revisão de literatura sobre os vários aspectos do trabalho, focando a definição de terceiro sector, economia social ou organização sem fins lucrativos, distinguindo-o do sector lucrativo. Também será feita uma abordagem da literatura sobre o sector não lucrativo em Portugal, a gestão no sector não lucrativo, abordando depois o *Balanced Scorecard*, especificando a aplicação do *Balanced Scorecard* ao caso das OSFL, as relações causa-efeito dos objectivos e os indicadores que medem esses objectivos. Por último a revisão de literatura incidirá no campo dos determinantes da despesa social em Portugal. O capítulo quatro irá analisar a despesa social em Portugal e os seus determinantes. O quinto capítulo concentra o trabalho empírico, com dados da Fundação e a concepção do *Balanced Scorecard* específico da instituição. O último ponto abordará as principais conclusões deste trabalho.





## **2. A Fundação Benjamim Dias Costa**

### ***2.1 Enquadramento histórico da FBDC***

Em 1967 o Comendador Adelino Dias Costa, em conjunto com a sua esposa, decidiu criar uma instituição para apoiar a educação pré-escolar dos filhos de operários, principalmente os da sua freguesia, Avanca, no concelho de Estarreja. Esta instituição recebeu o nome de FBDC, também como forma de homenagem ao seu filho, falecido ainda jovem, com tuberculose.

A criação de creche e infantário foram na altura as principais necessidades encontradas pelos fundadores, e foi nessa vertente que se desenvolveu todo o trabalho seguinte da Fundação. Desde o início, até ao ano de 2009, a Fundação contou com o trabalho e empenho de uma comunidade de religiosas da Congregação de Santa Catarina de Sena. A direcção da Fundação foi entregue em 1968 a um grande amigo do Comendador Dias Costa, o tenente-coronel Ricardo Vaz Monteiro, ex-governador de S. Tomé e Príncipe, e da Guiné-Bissau. Com a sua morte, o testemunho foi passado para o ilustre médico de Avanca, o Dr. António Duarte de Oliveira, e à morte deste, em 1977, tomou posse como presidente do Conselho de Administração o Eng. Manuel Avenilde Valente, empresário, proprietário e administrador do grupo Durit, que se mantém até hoje em funções.

A Fundação iniciou as suas actividades no emblemático edifício da Casa do Freixieiro, que ainda hoje é a casa-mãe da instituição, tendo sido depois completamente reconstruída para acomodar com mais qualidade os serviços prestados. A esta obra veio anexar-se o edifício António Dias Costa, uma obra de linhas modernas, para albergar os serviços gerais da Fundação.

Após esta transformação física, tornou-se imperativo reenquadrar a estratégia de gestão da FBDC, bem como os princípios da coordenação pedagógica, de forma a responder adequadamente às necessidades das crianças e das suas famílias, bem como de toda a sociedade envolvente, pois esta também se interessa pelo bom serviço prestado pela instituição. Foi, pois, com estas novas linhas orientadoras que se criou o cATL (Centro de Actividades de

Tempos Livres), melhorou-se o quadro de pessoal técnico e apostou-se de forma constante na formação da generalidade dos funcionários, abriu-se o funcionamento aos 12 meses do ano, adquiriu-se um mini-bus para efectuar um transporte mais eficiente e seguro das crianças, introduziram-se as actividades extra-curriculares (música, actividade física e inglês), alargou-se o horário de funcionamento até às 19h00, iniciou-se o processo de qualificação dos serviços, começou a desenvolver-se anualmente actividades de relevo e apostou-se no desenvolvimento de parcerias com a comunidade local no âmbito da oferta educativa e social.

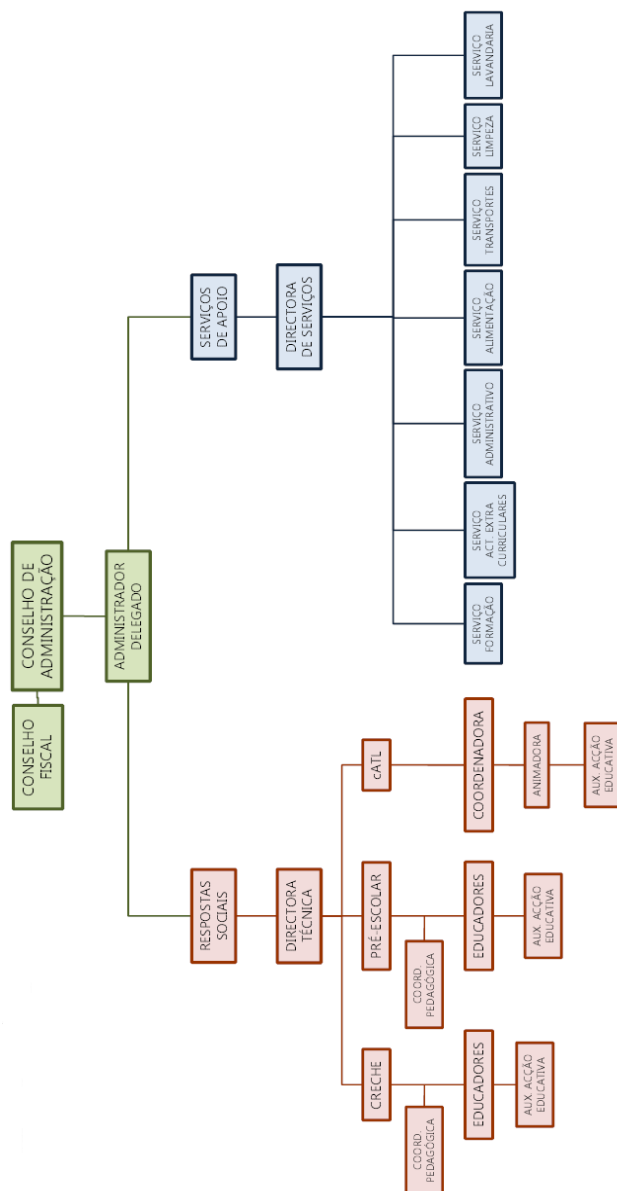
A direcção da Fundação pretende implementar um Sistema de Gestão de Qualidade, como forma de responder àquelas que são as directivas do Instituto da Segurança Social. Para complementar as suas respostas, a Fundação pretende reconverter o antigo edifício do cATL (Centro de Actividades de Tempos Livres) em mais um espaço de creche, ao abrigo do programa PARES (Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais). Também com o programa MASES (Medida de Apoio à Segurança de Equipamentos Sociais) têm sido aplicadas soluções para reforçar a qualidade e segurança dos serviços da Fundação.

A Fundação recebeu do Instituto Português da Juventude o certificado para organizar campos de férias, reforçando de certa forma a sua componente de cATL, sobretudo nas interrupções lectivas, e com o intuito de responder melhor às necessidades que têm surgido. Num esforço de aproximação dos pais e encarregados de educação com a instituição, a direcção decidiu associar-se ao projecto do Portal Social, que é uma plataforma online que permite facilitar a comunicação entre as entidades referidas, sendo mais rápida, económica, fiável e ecológica, do que os meios tradicionais.

## **2.2 Organização**

Pela análise de organograma da FBDC, apresentado na figura 1, o principal órgão directivo é o Conselho de Administração, fiscalizado pelo Conselho Fiscal. A Administração delegou competências num dos seus membros para exercer funções de gestão corrente da Fundação, tendo competências executivas

na instituição. Sob sua responsabilidade estão todos os outros serviços, desde logo a direcção técnica, responsável pela coordenação de todas as valências da instituição e a respectiva coordenação pedagógica. É também gerida pelo administrador delegado a direcção de serviços, sob a qual está a alçada de todos os serviços não sociopedagógicos da FBDC (administrativos, limpeza, transporte, entre outros).



Fonte: FBDC

**Figura 1: Organograma da FBDC**

## **2.3 Respostas Sociais**

### Valência de Creche

Esta é a primeira das respostas sociais desenvolvidas pela FBDC, e pretende responder às necessidades das crianças até aos 36 meses. Nestes primeiros meses de vida as crianças adquirem as capacidades para todo o processo de crescimento e aprendizagem, das quais os mais visíveis são a marcha e a fala. A história da fundação, a equipa profissional e empenhada, bem como as instalações adequadas são importantes para o sucesso dos trabalhos nesta resposta social. É fundamental também que haja uma ligação com a família das crianças, e tem sido uma preocupação da instituição manter uma relação de confiança com a família, pois a creche deve ser um prolongamento do lar. Toda a estrutura de funcionamento da creche, bem como os materiais de revestimento das salas, foram pensados para garantir um elevado nível de conforto, higiene e segurança.

Os objectivos do processo de desenvolvimento em Creche são:

- Identificar as necessidades, capacidades e interesses das crianças;
- Fomentar o desenvolvimento global da criança, proporcionando instalações e materiais adequados e pessoal qualificado;
- Estimular o desenvolvimento motor, sensorial, cognitivo, social e da linguagem;
- Proporcionar a aquisição de hábitos de higiene, de alimentação, de sono e de relacionamento com o outro;
- Encorajar a prática de actividades lúdicas e didácticas;
- Incentivar a criança à experimentação, às vivências de situações que lhes permitam alcançar os objectivos definidos em cada situação;
- Valorizar os livros e a música – o mundo das imagens e sons é o mundo da linguagem.

### Valência de Pré-Escolar

É a segunda resposta social, e podemos dizer que é o elo de ligação entre as primeiras etapas do desenvolvimento realizadas em creche, com o ensino

escolar, que será adquirido já fora da Fundação. Pretende-se dar resposta a crianças dos 3 aos 5 anos, dotando-as de ferramentas necessárias ao seu desenvolvimento e crescimento e adaptação ao próximo nível de ensino. As relações pessoais são bastante valorizadas, bem como a expressão, comunicação e conhecimento do mundo (a aprendizagem das letras e números é uma das actividades relevantes nesta fase). Pretende-se também incutir a independência e o espírito de descoberta, como elementos fundamentais para o sucesso futuro. No pré-escolar são desenvolvidas também actividades extra-curriculares como a educação musical e o inglês, onde através de jogos e de uma forma lúdica e descontraída, pretende-se dar um primeiro contacto com estas duas importantes áreas do desenvolvimento humano.

São três os parâmetros fundamentais da psicomotricidade no ensino pré-escolar:

- O corpo: conhecer e dominar;
- O movimento: forma de relação, expressão e comunicação;
- O jogo: lúdico, simbólico, socialização, inteligência, estratégia, habilidades e regras.

#### Valência de cATL

##### O Centro de Actividades de Tempos Livres

Esta é uma resposta que, como o próprio nome indica, é um complemento ao sistema de ensino e pretende dar resposta às famílias e crianças nos seus tempos livres. Pretende ser um espaço para crianças e jovens do 1º e 2º ciclo com actividades divertidas e motivantes envolvendo ciência, cultura, desporto, artes visuais e outras que contribuem para o desenvolvimento da criança. Esta é a única resposta que não funciona exclusivamente na Fundação, havendo parcerias com o município de Estarreja e o Agrupamento de Escolas de Avanca para que se desenvolva também nas escolas da freguesia. As actividades decorrem no período anterior e posterior ao horário escolar e nas interrupções lectivas. Várias parcerias com instituições, pessoas e empresas permitem a participação em várias actividades para ocupar com qualidade o tempo livre das crianças e jovens.

## 2.4 Utentes

Nas várias respostas sociais que a Fundação disponibiliza, existe um acordo com o Centro Regional de Segurança Social que define o número de utentes para as condições físicas disponíveis. Durante o ano de 2010, a Fundação contou com o seguinte número médio de utentes em cada resposta social:

Resposta Social	Nº Médio de Utentes
Creche	66
Pré-Escolar	90
cATL	83

Fonte: FBDC

Figura 2: Número médio de utentes da FBDC por resposta social em 2010

## 2.5 Colaboradores

A direcção tem tido como preocupação alocar recursos à formação e qualificação dos seus colaboradores, pois é com o seu trabalho que se conseguem os bons resultados que a Fundação consegue alcançar. Na figura 3 encontram-se os números de colaboradores por cada categoria exercida na Fundação, durante o ano de 2010:

Categoria	Nº de Colaboradores
Ajud. Educativa	11
Ajudante de Cozinha	2
Animadora	1
Aux. Serviços Gerais	7
Auxiliar de Educação	1
Directora Técnica	1
Educadora de Infância	8
Escriturária	2
Gestor	1
Lavadeira	1
Motorista	1
Professora	3

Fonte: FBDC

Figura 3: Número médio de colaboradores da FBDC por categoria em 2010

## 2.6 Actividades desenvolvidas durante o estágio na FBDC

O trabalho desenvolvido na Fundação esteve directamente sob a supervisão do administrador-delegado. A escolha desta instituição para realização

do estágio curricular deveu-se sobretudo ao facto de ser reconhecido o esforço dos seus responsáveis em torná-la numa organização de referência nas suas várias valências e pela sua gestão de qualidade. Tem sido uma preocupação crescente das instituições sem fins lucrativos apostar num modelo de organização cada vez mais exigente e isso passa necessariamente por ter como responsáveis pela sua gestão e coordenação pessoas competentes e munidas dos conhecimentos e recursos que lhes permitam alcançar todos os seus objectivos, que se podem traduzir em satisfazer as necessidades dos seus utentes de forma sustentável.

O estágio teve início a 2 de Novembro de 2010, terminando em 29 de Abril de 2011, perfazendo um total de 6 meses. As actividades desenvolvidas na Fundação passaram sobretudo por auxiliar a gestão no que diz respeito ao acompanhamento da execução e controlo orçamental. Desde logo a primeira tarefa na Fundação incidiu sobre a elaboração do Orçamento para 2011. Tendo por base o orçamento de 2010 e a execução desse ano, foi possível construir um orçamento com a previsão das receitas e despesas que se esperavam verificar em 2011. Foram estabelecidos pela administração alguns aspectos a corrigir relativamente a anos anteriores, tornando assim o orçamento numa ferramenta de resposta mais real àquilo que são os verdadeiros objectivos da instituição e não apenas um documento indicativo. Tem sido uma preocupação constante da Fundação manter um controlo apertado dos custos. Os investimentos realizados nos últimos anos com a construção das novas infra-estruturas e com os novos investimentos previstos como a ampliação do espaço de creche são também motivos que obrigam a uma execução orçamental adequada, e a um forte empenho na tentativa de redução de custos.

A partir do Orçamento para 2011 foi possível trabalhar na elaboração e execução de ferramentas administrativas para acompanhar os custos da FBDC, bem como a execução do estipulado no orçamento. Foi construído com o programa informático Excel um modelo de acompanhamento dos principais gastos (fornecimentos e serviços externos), de forma a ser possível verificar sempre que esses gastos ultrapassassem determinadas percentagens dos valores orçamentados (usando a média mensal do orçamentado para o ano).

Essa ferramenta permite saber quais os meses críticos para determinadas despesas (por exemplo, as despesas com combustível para aquecimento tendem a aumentar nos meses de Inverno) e ao mesmo tempo saber em que meses se consegue reduzir os gastos face ao orçamentado. Através de um sistema de alertas, usando cores como referência, o modelo informa sempre que uma despesa ultrapassa 60, 80 e 100 por cento dos valores orçamentados, usando como referência a cor amarela, vermelha e preta, respectivamente. Sempre que se encontra abaixo dos 60 por cento, o modelo usa a cor verde. Com este sistema é possível, com uma breve análise visual, verificar quais os gastos que necessitam de um maior acompanhamento. Ao mesmo tempo o sistema faz os cálculos para valores acumulados ao longo dos meses, sendo por isso possível saber a situação global da despesa até determinada altura do ano. A introdução das várias despesas no modelo ficou ao encargo dos serviços administrativos e pode ser usada durante o corrente ano, bem como ser actualizada para os anos seguintes, de forma a adequar-se aos objectivos estipulados para esses anos.

Também com a perspectiva de redução de custos e aproveitamento eficiente dos recursos a FBDC apostou numa melhoria dos processos internos relativos à aquisição de bens e serviços, apostando na consulta aos fornecedores e numa gestão eficiente de stocks, sobretudo com as despesas com géneros alimentares. Não foi possível definir as regras que definem os processos e os responsáveis pelos vários processos de aquisição e gestão dos géneros alimentares, mas durante o estágio iniciou-se um trabalho experimental para ir de encontro a esta pretensão, sendo uma proposta para no futuro estabelecer-se concretamente estas regras.

A criação do relatório de contas da FBDC, relativamente ao ano de 2010 foi também uma das tarefas. Neste documento pretendeu-se alargar a perspectiva do Relatório de Contas, através da comparação da evolução quer dos ganhos quer das perdas da instituição ao longo dos últimos anos, através da qual fosse possível estabelecer o custo médio que cada utente representa em cada resposta social, e saber que percentagem corresponde a cada categoria de despesa (tal como despesas com material didáctico, custos administrativos, custos com pessoal, etc.). Os valores executados em 2010 foram trabalhados, e em



colaboração com o administrador-delegado foi possível estabelecer os pesos e as chaves de repartição a aplicar às várias categorias de despesa para que fosse possível encontrar um valor médio dessas várias categorias para cada resposta social. Usando a percentagem média de espaço físico utilizado por cada resposta social, o número de utentes pelas várias valências, entre outros aspectos, foi possível estabelecer a chave de repartição adequada quer à creche, ao pré-escolar e ao cATL, definindo assim, e dividindo posteriormente pelo número médio de utentes dessa resposta, o custo que cada utente representa para a instituição e quanto desse custo corresponde à alimentação, custos administrativos, transporte, material didáctico, custos com pessoal, e todas as outras despesas consideradas.



### **3. Revisão de Literatura**

#### **3.1 Terceiro Sector, Economia Social e Sector Não lucrativo**

São várias as terminologias que servem para designar os movimentos que neste trabalho se irão designar por OSFL. Terceiro sector, economia social, sector não lucrativo servem para classificar um determinado número de organizações que se situam entre os tradicionais sectores público e privado (Estevão, 1997). No trabalho de Carvalho (2008) é feita uma distinção entre sector lucrativo e não lucrativo. De acordo com Zaltman e Jacobs (1977) ambos os sectores, lucrativo e não lucrativo, têm o objectivo do lucro, embora esse seja medido de forma diferente. Se para o sector lucrativo o lucro é medido em termos monetários, para o sector não lucrativo é-o em termos, por exemplo, de vidas salvas, crianças assistidas, doentes curados, ou então em termos de investimentos obtidos ou quota de mercado atingida.

Em Lamb (1987) é feita uma distinção através de vários factores: a diferença nos objectivos; diferença na formação do preço; dificuldade na avaliação do desempenho do sector não lucrativo, uma vez que há uma falta de motivação para o lucro ou para resultados quantitativos; e as organizações devem ser vistas como complementares entre si. Mas Carvalho (2008), para além destas, entende que as preocupações das entidades lucrativas são muito mais vastas, desde logo existe uma cada vez maior consciência social e ecológica, e há um estreitamento das relações entre as entidades lucrativas e não lucrativas, complementando-se entre si. Mantendo a ideia de que existem diferenças, Fine (1990) vem reforçar as semelhanças, e de facto, nas duas situações, há lugar a uma troca entre as partes, e no final a meta é a satisfação do cliente.

Por outro lado, Lovelock e Weinberg (1990) vêm colocar a questão das diferenças no ponto dos objectivos. Para uma OSFL o objectivo é alcançado no longo prazo, e não no curto, como é o caso das organizações lucrativas por via dos lucros. Contudo, estes autores, não deixam de referir que para atingir esta melhoria do bem-estar no longo prazo, é preciso satisfazer os clientes no curto-prazo, e manter uma estabilidade financeira. E na mesma linha de pensamento,

os objectivos do sector lucrativo também existem no longo prazo, e podemos ver isso nos investimentos.

O que são então OSFL? São organizações que fornecem bens, serviços ou ideias com o objectivo de melhorar a qualidade de vida da sociedade, baseiam-se no voluntariado, e onde os detentores do capital não são remunerados (Carvalho, 2008).

Em Wallis e Dollery (2006), citando Weisbrod (1988), as OSFL surgiram como resposta às falhas do sector público. Dadas as suas restrições orçamentais, as entidades públicas não conseguem satisfazer aquelas que não são necessidades universais. E é nestas falhas que entram os financiadores, que irão colocar os seus capitais onde o sector público não tem expressão. As OSFL são de certa forma mais próximas dos clientes, identificando e respondendo às suas necessidades específicas mais facilmente.

Para Bull (2006), as organizações sociais têm preocupações não só sociais, mas também ambientais e económicas. Mesmo não tendo como objectivo a redistribuição do lucro, têm a preocupação de o atingir para poderem reinvestir e assim aplicar na sua missão.

De seguida apresentam-se as características das OSFL (Ferreira, 2004):

1. São privadas, sendo institucionalmente independentes do Governo;
2. São formais, porque têm uma realidade institucional;
3. O seu objectivo principal não é o lucro, tendo como prioridade o serviço à comunidade ou a um grupo;
4. São organizações voluntárias, envolvendo algum grau de voluntariado nas suas actividades e gestão;
5. São criadas por livre iniciativa dos cidadãos, sendo autónomas e não dependendo de autoridades públicas ou de outras organizações;
6. Os seus valores principais residem na solidariedade (social, profissional e territorial);
7. A sua actividade está inserida em todo o tecido económico, sendo responsáveis pela criação ou distribuição contínua de bens e/ou

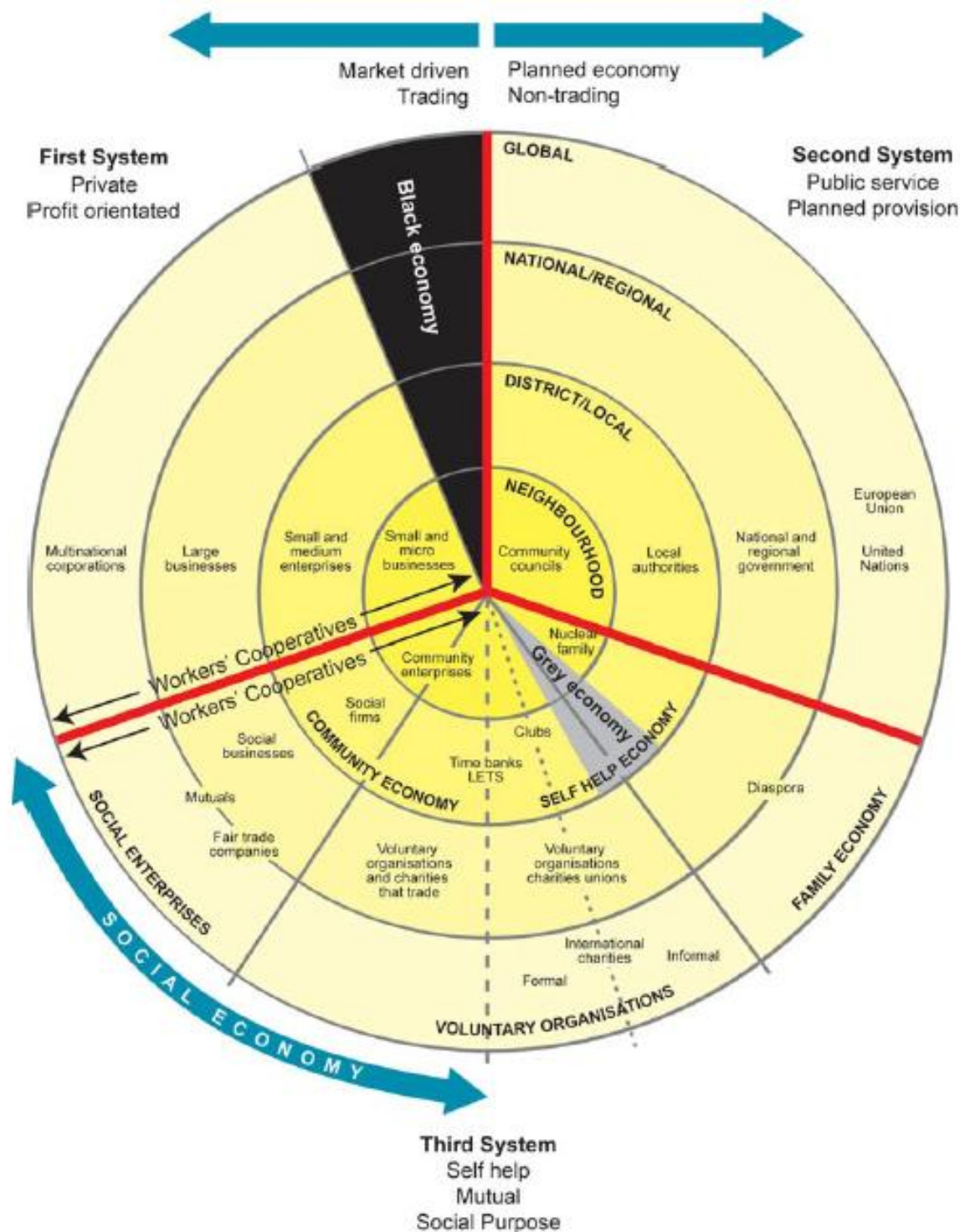
serviços;

8. Têm um elevado nível de risco económico, sobretudo quando comparadas com o Estado, e que é assumido por aqueles que as criam;
9. Existe sempre uma quantidade mínima de trabalho, que pode ser repartida entre trabalho assalariado e voluntário.

Já Santos (1998:5), falando sobre a reforma do Estado, diz:

*“Terceiro Sector é uma designação residual e vaga com que se pretende dar conta de um vastíssimo conjunto de organizações sociais que não são nem estatais nem mercantis, ou seja, organizações sociais que, por um lado, sendo privadas, não visam fins lucrativos, e, por outro lado, sendo animadas por objectivos sociais, públicos ou colectivos, não são estatais”.*

A conclusão que se pode retirar destas afirmações, é que as organizações deste sector são híbridas, englobando características quer do sector público, quer do sector privado, e surgem como resposta às falhas de mercado a que estes dois sectores não conseguem responder.



Fonte: Retirado de Bull (2006:5), com base em Pearce (2003)

**Figura 4: Diagrama de divisão dos sistemas económicos**

A figura 4 presente em Bull (2006:5) mas como base em Pearce (2003) representa a divisão dos três sistemas económicos (privado, público e social),

bem como os vários níveis que compõem estes sistemas, desde as organizações de grande dimensão até ao nível mais próximo dos cidadãos. Como é possível ver, o terceiro sector surge como a parte da divisão da economia que não corresponde ao sector público nem ao privado. Da mesma forma, o terceiro sector é dividido em três partes, representando assim as empresas (ou instituições) sociais, as organizações voluntárias e a economia familiar. A economia social representa tudo o que são empresas sociais e parte das organizações voluntárias, nomeadamente aquelas que efectuam trocas.

### **3.2 O Sector Não Lucrativo em Portugal**

Em Portugal, a Constituição da República Portuguesa (CRP)<sup>1</sup> reconhece a existência de um terceiro sector, a par dos sectores público e privado, no artigo referente à propriedade dos meios de produção. No artigo 82º a CRP afirma no seu 4º ponto que existe o sector cooperativo e social, que compreende os meios de produção possuídos pelas cooperativas, os possuídos por comunidades locais, os que são objecto de exploração colectiva pelos trabalhadores, e por último os que são “possuídos e geridos por pessoas colectivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objectivo a solidariedade social, designadamente, entidades de natureza mutualista”.

As organizações do Terceiro Sector em Portugal têm uma grande importância na provisão de serviços sociais (Ferreira, 2004). Dominam neste sector as IPSS. Estas instituições e equiparadas têm um elevado reconhecimento por parte do Estado, porque os seus bens e serviços produzidos são equiparados aos do Estado, e através de acordos de cooperação e gestão com a Segurança Social, são os principais provedores directos de serviços sociais.

Segundo a Direcção-Geral de Segurança Social<sup>2</sup>, as IPSS têm como principal objectivo a prevenção e apoio social de diversas situações de fragilidade social, exclusão ou carência humana, e a sua intervenção passa pela inclusão e integração social. As suas actividades são desenvolvidas no apoio a crianças e jovens, famílias, juventude, terceira idade, invalidez e, de forma geral, toda a

---

<sup>1</sup> Consulta à VII Revisão Constitucional (2005) no site: <http://www.parlamento.pt> em 30/09/2011

<sup>2</sup> Consulta ao site: [www.seg-social.pt](http://www.seg-social.pt) em 30/09/2011

população necessitada. O Estatuto das IPSS (EIPSS), aprovado pelo Decreto-Lei n.º119/83<sup>3</sup> diz:

*“são instituições particulares de solidariedade social, as constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços:*

- *Apoio a crianças e jovens;*
- *Apoio à família;*
- *Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;*
- *Promoção e protecção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;*
- *Educação e formação profissional dos cidadãos;*
- *Resolução dos problemas habitacionais das populações.”*

Estando registadas como IPSS, adquirem o estatuto de pessoas colectivas de utilidade pública, gozando por parte do Estado da atribuição de benefícios (isenções fiscais, apoios financeiros) e encargos (prestação de contas, obrigação de cooperação com a Administração Pública), conforme o art.º 8 do EIPSS.

As IPSS podem assumir uma natureza associativa ou fundacional, de acordo com o art.º 2º do EIPSS. São consideradas de natureza associativa:

- As associações de solidariedade social (são as associações de cariz social que não se encaixam nas designações seguintes);
- As associações de voluntários de acção social;
- As associações de socorros mútuos ou associações mutualistas (dispõem de regime autónomo);
- As irmandades da misericórdia.

Já as de natureza fundacional correspondem a:

- Fundações de solidariedade social;

---

<sup>3</sup>Consulta ao site: <http://www.dre.pt/pdf1sdip/1983/02/04600/06430656.PDF>, em 09/11/2011



- Centros paroquiais e outros institutos criados por organizações da Igreja Católica ou por outras organizações religiosas (de acordo com o regime das fundações de solidariedade social).

As IPSS podem agrupar-se em:

- Uniões;
- Federações;
- Confederações.

Qual é a verdadeira importância do Terceiro Sector para a economia? Ao nível europeu, as organizações deste sector representam 10% do conjunto de todas as empresas do espaço europeu, e albergam no seu funcionamento cerca de 6% do total de empregos gerados (Toia, 2009).

O Sector não lucrativo em Portugal apresenta as seguintes características segundo Franco et al (2005), relativamente ao ano de 2002:

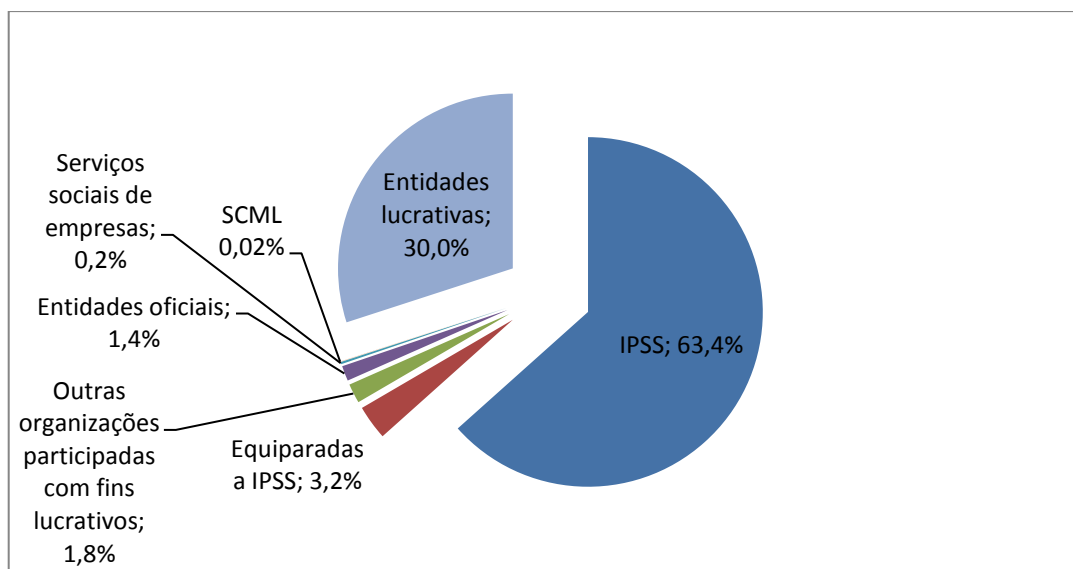
- As despesas realizadas por estas instituições representaram 4,2% do PIB (Produto Interno Bruto);
- Empregava cerca de 4,2% da população economicamente activa do país (cerca de 5% do emprego não agrícola). Destes, dois terços encontravam-se em posições remuneradas. Este sector emprega um pouco mais do que todo o sector dos transportes nacional.
- Cerca de 60% dos trabalhadores (voluntários e remunerados) destas organizações estão envolvidos em actividades de serviços.
- Os serviços sociais em Portugal abrangem cerca de 48% do total da força de trabalho deste sector, comparando com os cerca de 20% de todos os países com dados, envolvidos no estudo.
- As receitas próprias correspondem a cerca de metade (48%) do total dos fundos deste sector, e correspondem a quotizações e vendas. Já os apoios governamentais representam uma fatia de cerca de 40%. Já os donativos, ou seja, a filantropia, assume a fatia restante, num total igual a 12%. (Portugal encontra-se a meio caminho entre o observado entre os países desenvolvidos e a média de todos os

países observados);

- Quando incluímos o valor do voluntariado nos valores da filantropia, toda a estrutura anterior se altera, ficando os recursos próprios nos 44%, os fundos públicos nos 36% e a filantropia corresponde a 21%.
- O retrato deste estudo coloca Portugal num padrão denominado “modelo de parceria welfare/bem-estar”, onde se incluem muitos dos maiores Estados Providência da Europa (Holanda, Bélgica, França, Alemanha e Irlanda) bem como Israel e o Canadá. As suas principais características são:
  - Um peso relativamente grande do número de empregados;
  - Predominância de trabalhadores remunerados, face aos voluntários;
  - O emprego orientado para os serviços, especialmente os serviços básicos de bem-estar: saúde, educação e serviços sociais;
  - Um forte apoio do Governo a estas organizações.
- Mas ao mesmo tempo não encaixa perfeitamente neste modelo, sobretudo pelo baixo peso da força de trabalho e de apoios governamentais, que são inferiores à média deste grupo.

A Carta Social de 2009 revela algumas características do sector não lucrativo, em Portugal, no continente, relativamente ao ano de 2009, e estabelecendo por vezes a comparação e evolução relativamente a 1998.

Desde 1998 até 2009 o número de entidades proprietárias de equipamentos e serviços de acção social cresceu perto de 63,4%. As entidades proprietárias são maioritariamente, em 2009, as entidades não lucrativas correspondendo a 70 % do total de entidades.

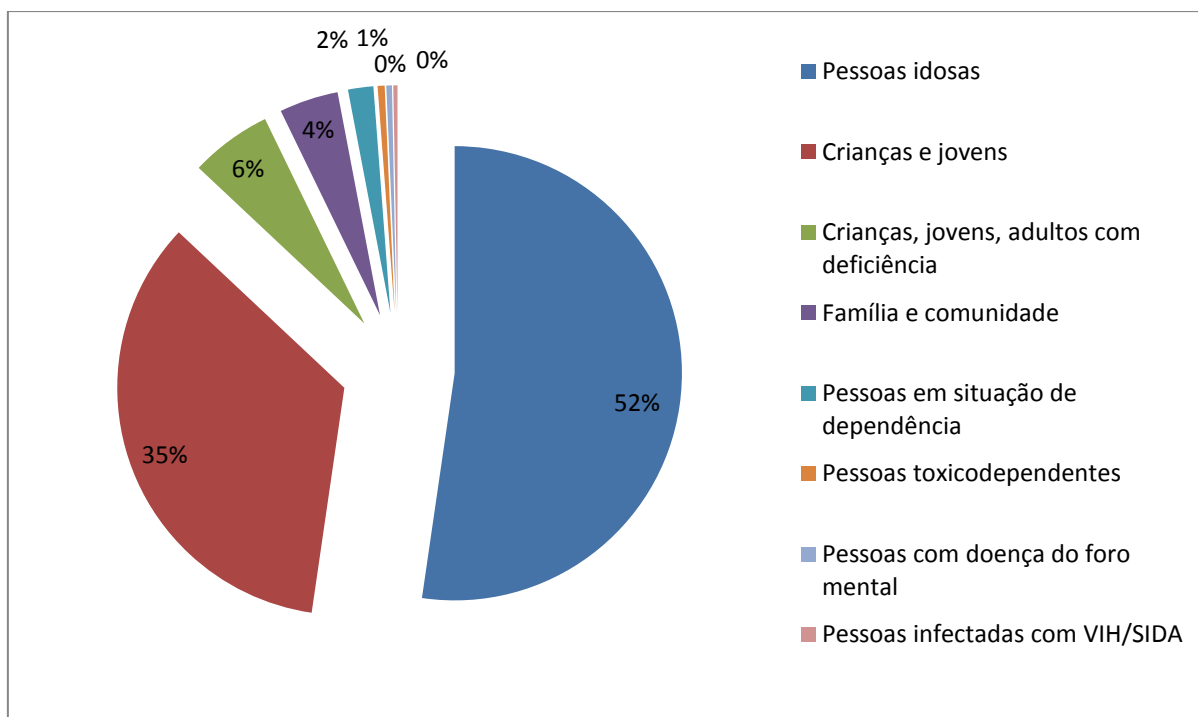


FONTE: Carta Social (2009)

**Figura 5: Distribuição de entidades proprietárias de equipamentos sociais, segundo a natureza jurídica (2009)**

Relativamente às respostas sociais, desde 1998 a 2009 houve um crescimento de 42,3% do total de respostas, correspondendo 3.800 novas respostas. No mesmo período, assistiu-se também a uma aumento em 77,6% da capacidade instalada e 71,8% dos utentes, face a 1998.

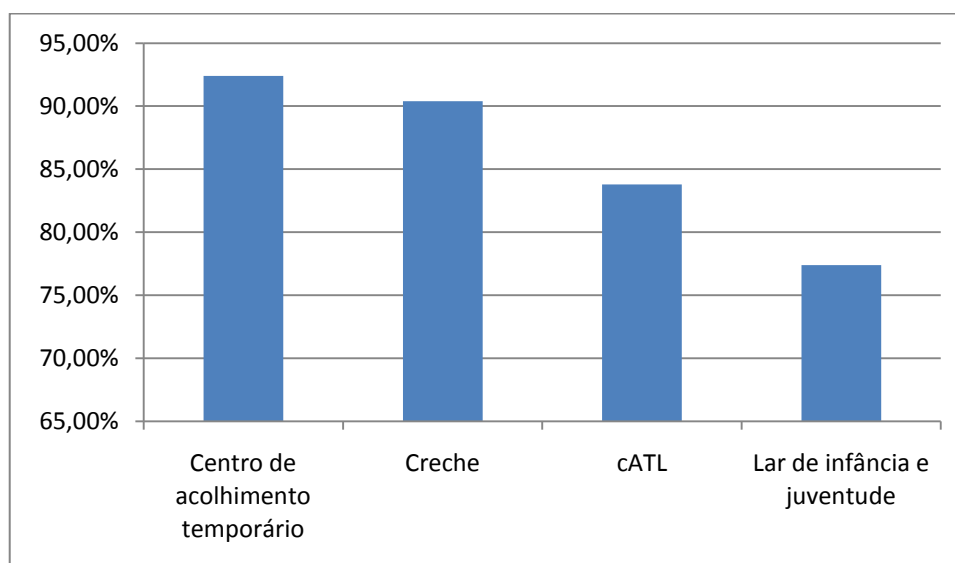
No que diz respeito especificamente à resposta social “crianças e jovens”, identificou-se um aumento de respostas em 29,2%, com 53,4% de aumento do número de creches e 202,2% do número de centros de acolhimento temporário. Relativamente ao número de lugares, houve um aumento de 42.400 lugares, sendo 36.600 em creche, correspondendo a um aumento de 27,6%.



FONTE: Carta social (2009)

**Figura 6: Distribuição das respostas sociais por população-alvo (2009)**

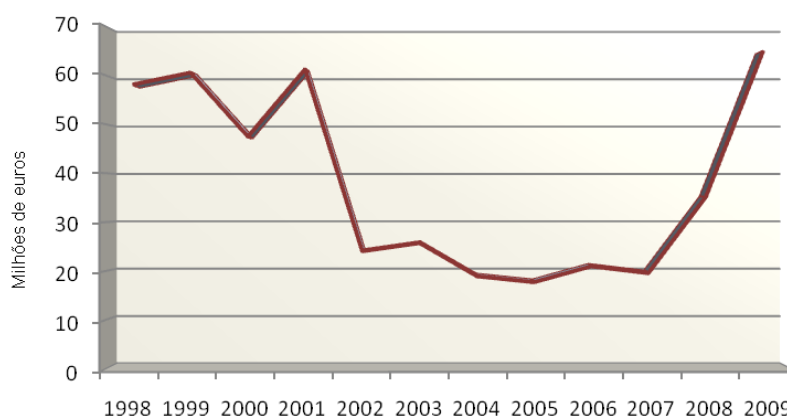
O aumento do horário escolar obrigou a uma reestruturação do cATL, o que também se reflectiu num decréscimo desta resposta, embora seja de salientar o aumento da oferta de lugares no conjunto de respostas. Durante o ano de 2006, houve uma reestruturação dos cATL, englobando a prestação de apoio no período antes e depois do horário escolar, no almoço, nas interrupções lectivas e nas férias (Contas da Segurança Social, 2009). No que diz respeito à taxa de utilização, a mesma foi quase sempre acima de 80% nas várias respostas, mas desde 2004 tem se assistido a uma redução, por via do aumento da oferta. Em 2009 a taxa de utilização nas várias respostas era a apresentada na figura 7.



FONTE: Carta Social (2009)

**Figura 7: Taxa de utilização nas respostas sociais – 2009**

Quanto à despesa pública, e ao nível de investimento, desde 1998 até 2009, houve pequenas variações no nível de investimento em serviços e equipamentos sociais. Desde 2002 o investimento assistiu a uma diminuição, contudo, a partir de 2007, com a implementação do programa PARES que visa a melhoria das condições estruturais e aumento da capacidade instalada, constatou-se um aumento significativo dos valores investidos, como é possível verificar na figura 8.

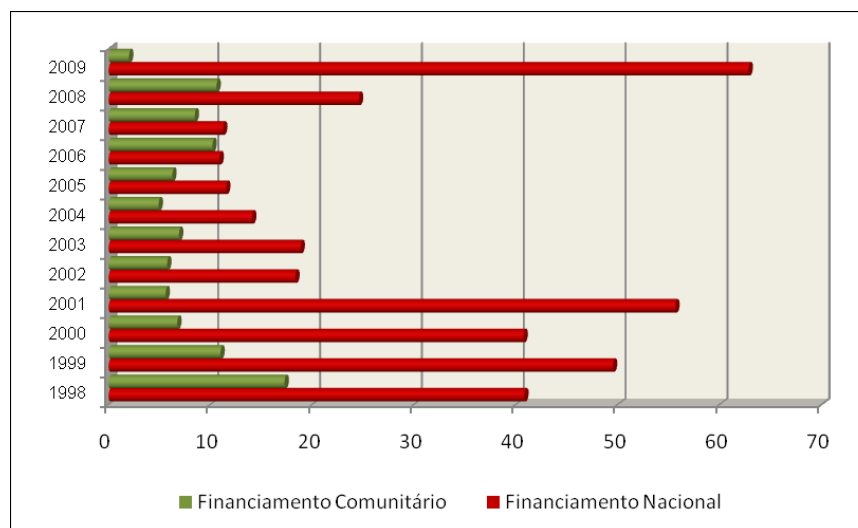


Fonte: Retirado de Carta Social (2009:30), com base em GEP (Gabinete de Estratégia e Planeamento), Relatórios de Execução Anual do PIDDAC (Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central)  
Informação disponibilizada pelo MTSS

**Figura 8: Evolução do investimento público com serviços e equipamentos sociais (1998-**

2009)

Este investimento tem sido realizado maioritariamente por financiamento nacional, em detrimento do financiamento comunitário, especialmente nos 2 últimos anos, conforme a figura 9 pode mostrar.

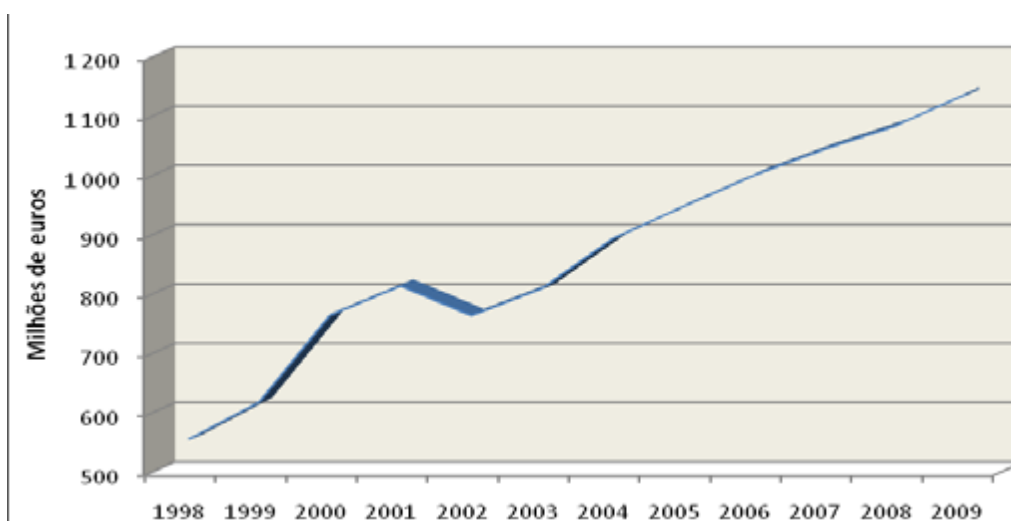


Fonte: Retirado de Carta Social (2009:30), com base em GEP (Gabinete de Estratégia e Planamento), Relatórios de Execução Anual do PIDDAC (Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central)

Informação disponibilizada pelo MTSS (Ministério do Trabalho e Solidariedade Social)

**Figura 9: Evolução do investimento em serviços e equipamentos sociais, por fontes de financiamento (valores nominais) (1998 – 2009)**

O funcionamento de toda a rede de equipamentos de serviços e acção social é assegurado pelos acordos de cooperação (nos quais são estabelecidos anualmente os valores quantitativos a atribuir mensalmente e por utente, sendo esse valor diferente consoante a resposta social em que são atribuídos – Contas da Segurança Social, 2009) estabelecidos entre o Estado e as instituições de solidariedade social, pelas participações dos utentes e respectiva família e pelas receitas próprias da instituição.



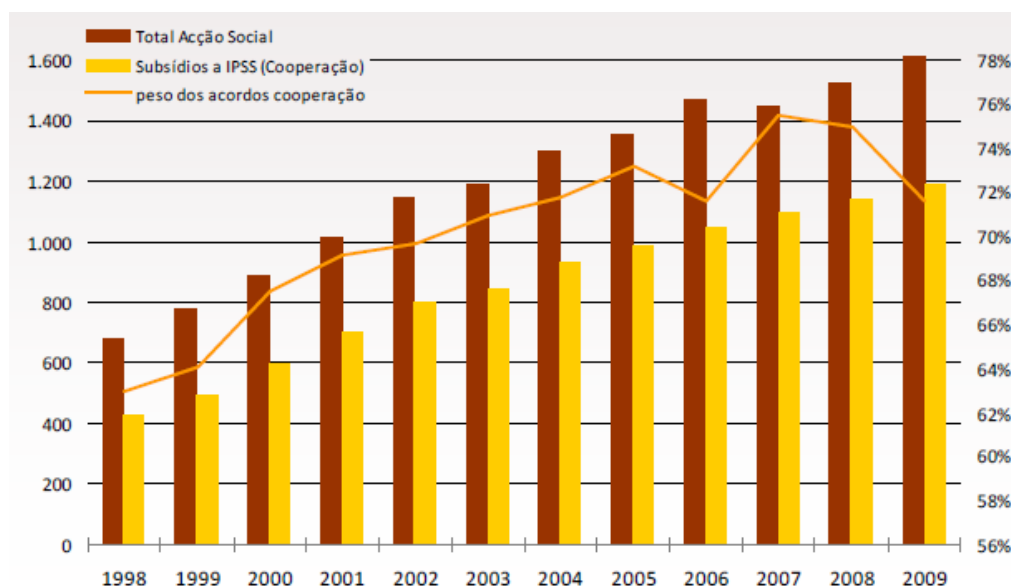
Fonte: Retirado de Carta Social (2009:31) IGFSS (Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social), Conta da Segurança Social – Despesa com Sistema de Acção Social

**Figura 10: Evolução da despesa com acordos de cooperação (1998-2009)**

A despesa com acordos de cooperação tem vindo a crescer desde 1998, e isso justifica-se pelo aumento do número de utentes e pelo aumento da comparticipação da Segurança Social, o que se comprova pela análise da figura 10. No período até 2009, o aumento foi de 105% sendo que, comparativamente a 2008, o aumento foi de 4,9%. Na despesa total com os acordos, as componentes das crianças e jovens e a das pessoas idosas, são as que apresentam maior peso, representando 43,2% e 41%, respectivamente.

O documento Contas da Segurança Social apresenta uma análise para 2009 no que diz respeito, sobretudo, aos valores financeiros movimentados pela Segurança Social. No caso que a seguir se resume, será feita a análise desses movimentos apenas com as IPSS.

Considerando a despesa total pública com IPSS, exceptuando o programa PARES (em 2009 atingiu o valor de 4,6 milhões de euros), esta atingiu em 2009 o valor de 1,2 mil milhões de euros, representando um aumento de 4,2% face ao período homólogo, mas inferior em 4,8 pontos percentuais ao crescimento positivo das despesas correntes de acção social, que se situa em mais de 9,1%. Toda a situação acentua uma diminuição de 0,5 pontos percentuais do peso relativo da cooperação, que passou de 74,9% registados em 2008 para os 71,6% de 2009 (figura 11).



Fonte: Retirado de Contas da Segurança Social (2009:491)

**Figura 11: Evolução do peso dos acordos de cooperação com IPSS nas despesas e transferências correntes de Ação Social (em milhões de euro) (1998-2009)**

Áreas	2005/2004	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008	2009/2005
Infância e juventude	5	4,7	2,6	3,2	3,7	14,9
Família e comunidade	11,8	19,5	7,6	5,8	4,6	42,2
Invalidez e reabilitação	7,5	8,2	6,3	6	4,6	27,5
Terceira idade	7,2	5,6	5,8	4,9	4,7	22,7
<b>Total cooperação</b>	<b>6,4</b>	<b>6</b>	<b>4,5</b>	<b>4,3</b>	<b>4,2</b>	<b>20,4</b>

Fonte: Adaptado de Contas da Segurança Social (2009:492)

**Figura 12: Acordos de cooperação com IPSS - Decomposição e evolução por áreas (2005-2009)**

Na figura 12 é possível verificar que, apesar da despesa com acordos de cooperação ter aumentado 20,4% de 2005 a 2009, esse crescimento tem vindo a desacelerar ao longo desse período. A despesa com “infância e juventude” foi a que registou menor crescimento, igual a 14,9% nesse período.

### 3.3A Gestão nas organizações sem fins lucrativos

Para Drucker (1997), citado em Pereira (2009:6):



*“uma empresa lucrativa cumpre a sua tarefa quando o cliente compra o produto, paga-o e fica satisfeito com ele; um governo cumpre a sua função quanto tem uma política eficaz e efectiva. A organização sem fins lucrativos não fornece bens ou serviços nem controla; o seu produto não é um par de sapatos, nem uma regulamentação efectiva, mas um ser humano modificado. Estas organizações são agentes da evolução humana e o seu produto é um doente curado, um menino que aprende, um rapaz ou rapariga transformado num adulto que se respeita a si mesmo, uma vida humana inteiramente mudada”.*

A gestão dos recursos é importante para qualquer organização, seja lucrativa ou não, mas torna-se particularmente importante no caso das OSFL porque os recursos são escassos e difíceis de obter (Pereira, 2009). Contudo a diferença na gestão destas duas formas de organização (lucrativa ou não lucrativa) reside na forma de medição do seu desempenho. No tipo de OSFL, os gestores necessitam constantemente de se adaptar para provarem a sua eficiência e concorrerem pelo financiamento disponível (Bull, 2006). A adopção de ferramentas mais vocacionadas para o mundo empresarial facilitou o trabalho destes gestores.

Carvalho (2008) afirma que todas as organizações têm um valor mensurável, embora muitas vezes os indicadores utilizados tenham falhas. Os clientes deste tipo de organizações tendem a ser pouco exigentes, dada a não relação do custo com o preço praticado, no entanto a procura tende a ser afectada quando não existe um mínimo de qualidade, que se obtém com uma gestão exigente. Este autor, no seu trabalho recolheu informação sobre vários autores que se focaram nos modelos de avaliação do desempenho de organizações não lucrativas, destacando os seguintes:

- Cutt e Murray (2000) afirmam que muitas medidas se focam mais nos processos, esquecendo os resultados, supondo que se os processos forem bons, os resultados serão eficazes;
- Martin e Kettner (1996) avaliam a medição do desempenho sob 3 perspectivas: a da eficiência, a da qualidade e a da eficácia.
- Van de Ven e Ferry (1980) estudaram uma medida subjectiva de

eficácia organizacional, que englobava oito itens para explorar o sucesso de uma organização no atingir dos seus objectivos, em comparação com outras unidades ou organizações, e englobava questões como a qualidade do serviço, a satisfação do cliente, a contenção de custos e a eficácia na aquisição de recursos.

- Kanter e Summers (1987) consideraram de vital importância avaliar o desempenho nos seus vários constituintes e a necessidade de ter medidas de longo prazo (resultados) e de curto prazo (processo e acções).
- Kaplan e Norton (1992 e 1996) criaram um sistema de avaliação para aplicação ao sector privado, a que chamaram *Balanced Scorecard*, que incluía uma avaliação de indicadores de 4 perspectivas diferentes: a perspectiva financeira, a perspectiva dos clientes, a perspectiva da inovação e crescimento e a perspectiva dos processos internos. Apesar da sua origem ser direccionada para o sector lucrativo, depressa se percebeu que era possível modificá-lo e adaptá-lo para, de forma eficaz, permitir avaliar o desempenho das organizações não lucrativas.

No trabalho de Bull (2006) é abordado um modelo de gestão para as organizações sociais, designado por *Balance* e que se trata de uma ferramenta de auxílio à gestão dessas organizações, que permite melhorar a aprendizagem e diagnóstico de negócio nas mesmas.

### **3.4O *Balanced Scorecard***

*“The Balanced Scorecard is a framework for strategic planning and performance management, which has the ability to provide executives and others in an organization a fast but comprehensive view of the business.” (Wallin, 2009)*

No sector lucrativo as medidas financeiras sempre foram muito consideradas, o que nem sempre correspondia a uma verdadeira visão da situação da organização, uma vez que reflectiam uma visão do passado (Kaplan e

Norton, 1992). Seriam precisos então indicadores que permitissem avaliar continuamente o desempenho das organizações, a que deram o nome de *drivers*, e seria através desses indicadores que os gestores actuariam e tomariam as suas decisões. Um ponto crucial para o sucesso deste modelo é a comunicação em toda a organização (Wallin, 2009). Figge et al (2002) propõem que o modelo *Balanced Scorecard*, tendo em conta vários factores que não apenas os financeiros, sirva para o alinhamento e gestão de todas as actividades de uma organização.

O *Balanced Scorecard* proposto divide-se em quatro categorias, ou perspectivas, que pretendem abranger toda a organização e avaliar as suas várias características. Em cada uma dessas perspectivas pretende-se responder às questões apresentadas na figura 13.

Perspectiva	Questões
<i>Clientes</i>	Como é que os clientes nos vêem?
<i>Processos Internos</i>	Em que nos devemos distinguir?
<i>Inovação e aprendizagem</i>	Podemos continuar a melhorar e a criar valor?
<i>Financeira</i>	Como somos vistos pelos accionistas?

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992:72)

**Figura 13: As quatro perspectivas do Balanced Scorecard**

O *Balanced Scorecard* coloca as empresas a olhar para a frente e não para trás, mantendo a estratégia e a visão no centro do processo (Pereira, 2009).

Em Kaplan e Norton (1996), as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* são bem explicadas, e com base em Pereira (2009), enunciam-se as suas principais características:

- A perspectiva financeira: nesta perspectiva vamos representar aqueles que são os objectivos da organização no longo prazo, os quais possibilitam retornos superiores com base no capital investido. Os autores sugerem a seguinte classificação para os objectivos financeiros: crescimento da receita, melhoria da produtividade, redução de custos, utilização de activos e gestão de riscos. Estes objectivos são assim os pontos de ligação com todos os outros

objectivos das restantes perspectivas. Atingir estes objectivos significa remunerar os investidores e financiar os restantes objectivos da organização.

- Na perspectiva dos clientes: o ponto principal é saber quem é o público-alvo e quais os segmentos de mercado que se pretende atingir, definindo-se as seguintes medidas: quota, retenção, aquisição, satisfação e rentabilidade. Como estamos a medir o passado, associado a estas medidas temos a definição de objectivos, divididos em 3 classes de atributos, que Pereira (2009:13) define como:

*“produto e serviço (funcionalidade, qualidade e preço), relação com o cliente (qualidade da experiência de compra, qualidade do relacionamento pessoal) e imagem e reputação”*

- Na perspectiva dos processos internos: a principal tarefa é definir quais são os processos críticos para a organização atingir os seus objectivos. É importante definir quais são os custos, a qualidade, o tempo e as características de desempenho que vão permitir à organização responder às necessidades dos clientes. A inovação é também importante para os processos internos, porque permite encontrar novos segmentos de mercado e a forma para satisfazer esses segmentos.
- Na perspectiva de conhecimento e aprendizagem: os principais elementos são enunciados por Pereira (2009:14)  
*“os empregados, os sistemas de informação e o alinhamento organizacional”*  
O investimento nestes elementos é fundamental para se cumprir os objectivos das restantes perspectivas.

Na construção do *Balanced Scorecard*, é necessário identificar quais são os Factores Críticos de Sucesso (FCS). É comum na literatura falar-se alternadamente entre factores chave de sucesso, ou de FCS, tendo ambos uma definição muito semelhante (Amberg et al, 2005).

Rockart (1979) definiu no seu trabalho de investigação, onde analisou o

desempenho de três empresas do mesmo tipo de indústria, o seu conceito de FCS. Para ele, um FCS corresponde à área que contribui significativamente para o bom desempenho competitivo de uma determinada organização, quando é atingido o sucesso nessa mesma área. O trabalho de Rockart (1979) combinou as ideias traçadas em trabalhos anteriores, mais especificamente de Daniel (1961) e Anthony et al (1972).

Primeiramente, Daniel (1961) abordou a questão dos factores de sucesso de uma organização de uma forma mais ampla, e as conclusões a que chegou sugeriam na altura que estes factores estavam definidos para uma indústria, ou seja, independentemente da empresa que se analisasse, a definição dos seus FCS seria muito próxima ou semelhante, caso laborassem na mesma indústria. No seguimento do estudo sobre os FCS, Anthony et al (1972), alargaram a visão definida por Daniel (1961), e neste trabalho salientaram a necessidade de agregar os FCS quer aos objectivos estratégicos de uma determinada empresa, quer aos seus gestores e ao seu planeamento da gestão. No caso de Anthony et al (1972) entende-se que cada organização deve fazer corresponder os seus FCS, às suas características e modelo de gestão.

O estudo sobre as três empresas de Rockart (1979) concluiu que, naquele caso, uma série de factores se repetiam nas empresas em estudo. No entanto, outros factores diferiam de umas para as outras, o que podia ser explicado por diferenças ao nível da situação ambiental, a factores temporais, localização ou estratégia da empresa.

Outras definições sobre os FCS foram definidas na literatura. Por exemplo, Pinto e Slevin (1987) realçaram que é fundamental alcançar o sucesso nestes factores para aumentar significativamente a possibilidade de sucesso na implementação de projectos. Por outro lado, Bruno e Leidecker (1984) definiram os FCS como as variáveis, condições ou características que, quando bem geridas, mantidas ou trabalhadas irão potenciar o sucesso de uma empresa que concorre numa determinada indústria.

Mas Esteves (2004) realça que, apesar de as anteriores definições estarem correctas, têm falhas porque não definem claramente, como Rockart (1979), um conceito de fácil e correcta compreensão, nomeadamente por não salientar a

necessidade de encontro ideal das condições quer de negócio, quer ambientais, para uma determinada empresa. Para além de Rockart (1979), também Ellegard e Grunert (1993) definem o FCS como o recurso ou oportunidade no qual a empresa deve investir, sendo esse recurso importante, contribuindo para provocar diferenças observáveis em indicadores como custos, relativamente aos mercados relevantes para a empresa.

Importante também para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* é o mapa estratégico. Para (Pereira, 2009:14) o *Balanced Scorecard* é a estrutura que consegue converter a

*“missão e a estratégia da organização em objectivos e indicadores nas quatro perspectivas e o mapa estratégico (ou mapa de estratégia) permite descrever essa estratégia”*

Kaplan e Norton (2004) definem o mapa estratégico, onde é possível relacionar os activos intangíveis com os processos de criação de valor. Na figura 14, retirada de Pereira (2009:17), cuja fonte é Kaplan e Norton (2004), é possível ver um exemplo simplificado de um mapa estratégico e respectivo plano de acção:

Mapa Estratégico		Balanced Scorecard		Plano de Acção	
Perspectivas	Objectivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Orçamento
Financeira	Volume de negócios	Taxa de crescimento do volume de negócios (%)	Aumento de 10%	Reforçar o esforço de vendas na exportação	x €
Clientes	Aumento da quota de mercado	Quota de mercado (%)	Atingir 40% de quota de mercado	Lançar campanhas de marketing	x €
	Fidelização de clientes	Clientes que compram pelo menos uma vez por mês (%)	30%	Aumentar as visitas a clientes	x €
Processos Internos	Qualidade	Produtos sem defeito (%)	0%	Implementar um processo de controlo de qualidade	x €
Conhecimento e Aprendizagem	Competências	Investimento em formação / vendas (%)	5%	Estabelecer plano de formação para os colaboradores	x €
Total					Σ €

Fonte: Pereira (2009:17), com base em Kaplan e Norton (2004:53)

**Figura 14: Exemplo simplificado de mapa estratégico e Plano de Acção**

Com este esquema é possível para um organização cumprir a sua estratégia.

O *Balanced Scorecard* foi visto como uma estrutura fundamental para a comunicação e alinhamento dos colaboradores e responsáveis da organização (Pinto, 2005).

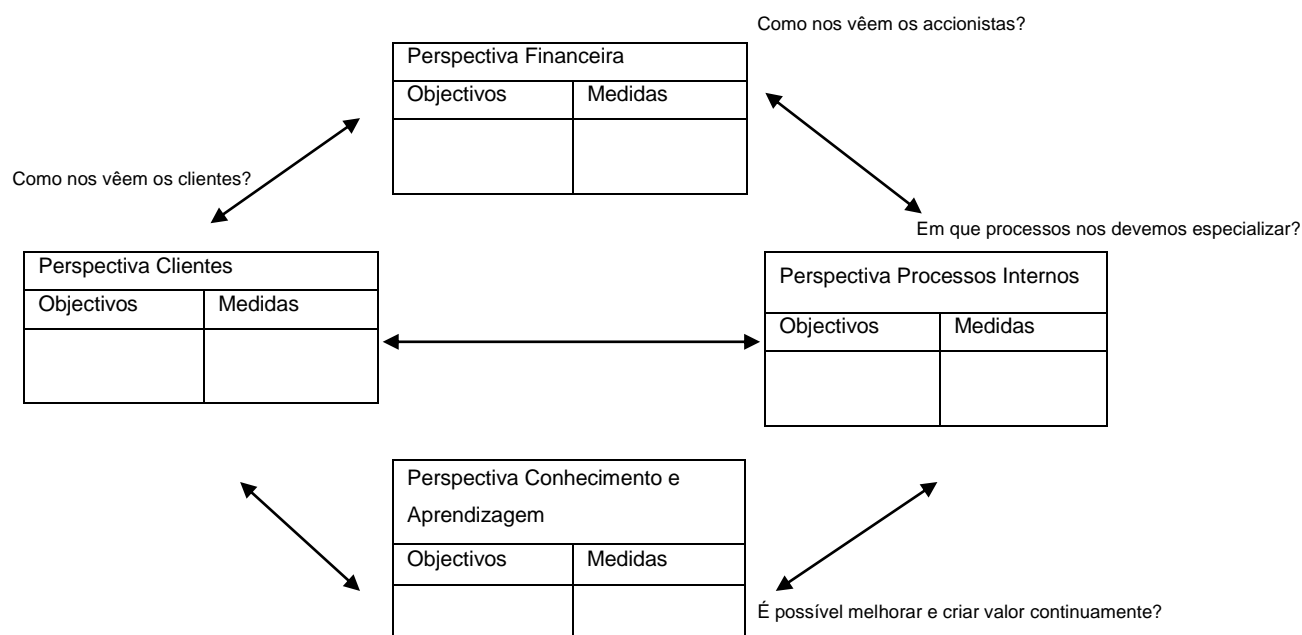
Para Figge et al (2002:3):

*“The concept of the BSC is based on the assumption that the efficient use of investment capital is no longer the sole determinant for competitive advantages, but increasingly soft factors such as intellectual capital knowledge creation or excellent customer orientation become more important.”*

Na sua aplicação à realidade, o *Balanced Scorecard* pode ser alvo de vários ajustamentos que, não colocando em causa a sua origem, princípios e objectivos, adaptarão o modelo à organização em que for aplicado (Wallin, 2009).

### **3.5O *Balanced Scorecard* nas Organizações sem fins lucrativos**

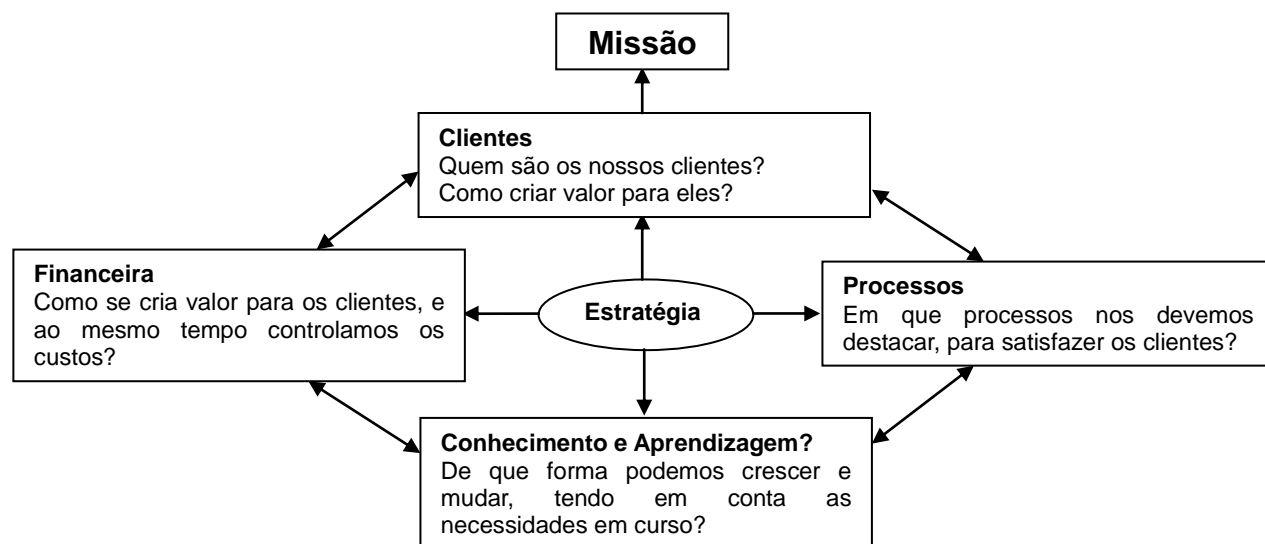
Na origem do *Balanced Scorecard* não se esperava que ele fosse aplicado em entidades públicas ou organizações não lucrativas, porque não estava desenhado para reflectir essa realidade. Para Kaplan e Norton (2001), o facto da perspectiva financeira estar no topo da hierarquia, fazia com que não fosse ajustado às entidades sem fins lucrativos. Em Kaplan (2010) afirma-se que no caso da aplicação a entidades públicas e a organizações não lucrativas, não sendo o objectivo financeiro a principal preocupação, a configuração original do *Balanced Scorecard* não deve ser utilizada, retirando a perspectiva financeira do topo da hierarquia. A figura 15 mostra o aspecto do *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton (1992), para aplicação às organizações lucrativas:



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992:72)

**Figura 15: As quatro perspectivas originais do *Balanced Scorecard***

Neste tipo de organizações a missão é o elemento crucial, e Niven (2003) mostrou-o conforme representado na figura 16. A missão numa OSFL deve representar a responsabilidade que essa instituição incorpora numa sociedade (Kaplan, 2010).



Fonte: Adaptado de Niven (2003:32)

**Figura 16: O *Balanced Scorecard* para as organizações públicas e sem fins lucrativos**



Em Niven (2003) é desenvolvido um trabalho de adaptação do *Balanced Scorecard* às organizações públicas, ou sem fins lucrativos. Este autor afirma no seu trabalho que as OSFL sempre usaram instrumentos para medir o seu desempenho, embora cada um tivesse limitações que vieram a ser colmatadas com o *Balanced Scorecard*.

Foi assim que se adaptou o *Balanced Scorecard*, colocando a missão no topo, e a estratégia no centro da acção. Outro aspecto importante é a colocação da perspectiva do cliente no topo das perspectivas (Pinto, 2005). A satisfação das necessidades dos clientes é de facto a prioridade, contudo a perspectiva dos clientes deve ser alargada para incluir aqueles que beneficiam do serviço (os clientes ou utentes) e os que pagam por ele<sup>4</sup> (Kaplan, 2010). Todas as outras perspectivas não são descuradas: manter um equilíbrio financeiro é necessário para assegurar o cumprimento dos objectivos; é necessário saber quais os processos internos que devem ser realçados para se alcançar o sucesso dos objectivos; da mesma forma, são as pessoas e as ferramentas que têm ao seu dispor, que serão capazes de por em prática a missão da organização sem fins lucrativos. Os lucros de uma organização sem fins lucrativos não são apenas medidos na sua perspectiva financeira, mas estes devem ser tidos em conta, pois não é possível alcançar o sucesso noutros indicadores, se não se atingir nos indicadores financeiros. Sommers (2005) afirma que o sucesso da instituição mede-se pela combinação de indicadores sociais, financeiros e outros. No entanto, o lucro financeiro é uma das alavancas essenciais para atingir o lucro social.

No Reino Unido, o interesse do público e dos consumidores nas chamadas empresas sociais (Sommers, 2005), levou a necessidade de criação do denominado *Social Enterprise Balanced Scorecard*. Com este modelo pretende-se inculcar nos gestores deste tipo de empresas a necessidade de tomada de decisões por antecipação e não por reacção aos indicadores de curto prazo. Martello et al (2008) trabalhou na implementação de um *Balanced Scorecard* no *Cattaraugus County ReHabilitation Centre*. O desenvolvimento de instrumentos

---

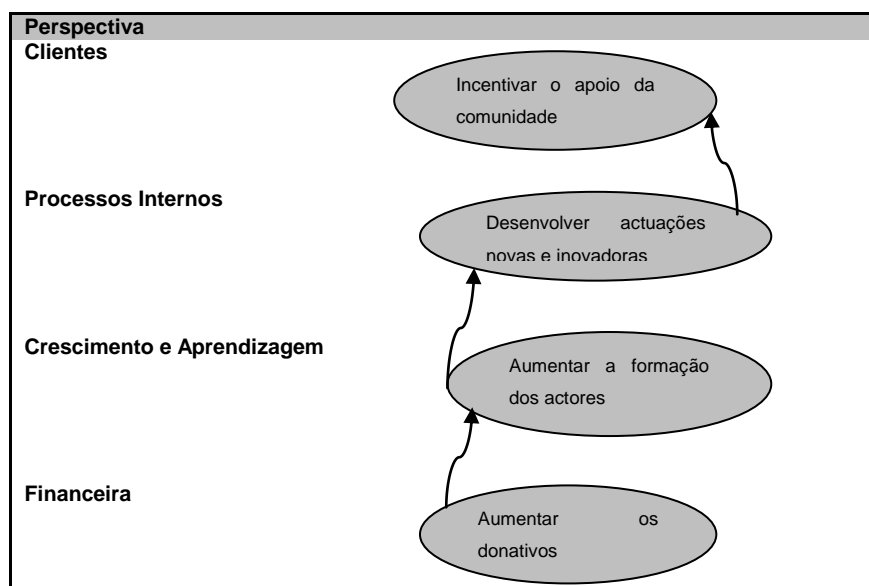
<sup>4</sup> Embora parte seja paga pelos clientes, a maior parte, na maioria das vezes, é paga pelos contribuintes, através das ajudas do Estado, ou por doadores (Kaplan, 2010).

próprios e a comunicação foram essenciais para o sucesso deste trabalho, realçando novamente a necessidade de adaptar o modelo à realidade em que é aplicado.

No trabalho de Chen (2010) é também abordado uma nova reformulação do modelo do *Balanced Scorecard* para as organizações não lucrativas, colocando por exemplo, a perspectiva financeira e dos clientes no mesmo patamar, significando isto que é dada a mesma relação de importância a ambas as perspectivas. Este trabalho dá especial atenção à relação que existe entre as várias perspectivas.

### 3.6 As relações causa-efeito

As relações de causa-efeito entre os vários objectivos das quatro perspectivas são realçadas em Niven (2003) ou em Pereira (2009). De facto existe uma sequência lógica na definição dos vários objectivos, também pelo facto das perspectivas estarem ligadas entre si pela estratégia, e de acordo com a missão. Com base em Niven (2003), foi possível adaptar o esquema da figura 17 que complementa o que foi dito até agora:



Fonte: adaptado de Niven (2003:37)

**Figura 17: Exemplo simples de relações causa-efeito, dos objectivos das perspectivas do *Balanced Scorecard***

A figura 17 retrata um exemplo simplificado da gestão de um centro de artes. Após serem definidos os objectivos estratégicos, traçou-se a relação causa-efeito entre os mesmos. A figura ilustra as relações que se podem criar entre um objectivo em cada uma das perspectivas. Se for estabelecido, na perspectiva dos clientes, o objectivo de incentivar o apoio da comunidade, ou seja, sentir que a comunidade aceita o centro de artes e faz uma avaliação positiva das apresentações, outros objectivos, na mesma ou outras perspectivas, terão que ser atingidos para ser possível concretizar esse primeiro objectivo. Para isso supôs-se que tal é possível quando os actores desenvolvem novas formas de actuação, únicas e inovadoras, na perspectiva dos processos internos. No caso da perspectiva do crescimento e aprendizagem, é necessário aumentar a formação e treino dos actores. Por último, todos os outros objectivos só serão atingidos se se aumentar a receita da instituição, neste caso, com o aumento dos donativos.

O *Balanced Scorecard* exige uma preocupação com a condução da estratégia futura da instituição, e engloba na sua análise a criação de relações causa-efeito entre os vários indicadores, de forma a determinar quer o seu sucesso, quer o seu fracasso (Sommers, 2005). Também em Figge et al (2002) se apresenta o modelo *Balanced Scorecard* como a ligação entre as suas várias metas e medidas, definindo-se assim quais os factores que mais implicam no sucesso dos objectivos traçados.

O trabalho de O'Bannon e Preston (1997), que se foca na relação entre o desempenho financeiro e social, conclui que, depois do teste a uma série de hipóteses, o desempenho financeiro contribui fortemente para um bom desempenho social, e não o contrário, como outras das suas hipóteses sugeriam.

### **3.7 Indicadores no *Balanced Scorecard***

*“When you can measure what you are speaking about, and express it in numbers. You know something about it. But when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a merger and unsatisfactory kind” (citação de Lord Kelvin, em Niven, 2003:4)*

É pois necessário encontrar os indicadores que melhor avaliam os objectivos a que nos propomos. Para Niven (2003) existem tradicionalmente 3 tipos de indicadores, que se podem resumir em indicadores *input*, *output* e resultados. Os primeiros correspondem a um trabalho inicial, preparatório (exemplo da orçamentação de recursos); os indicadores *output* estão ligados à produção e ao número de clientes servidos; já os resultados correspondem aos benefícios que se retiram das actividades da organização Pereira (2009). Nas decisões de sistemas de gestão, as empresas devem integrar formas de medir essas mesmas decisões. O foco da atenção deve recair sobre os activos intangíveis, uma vez que são de mais difícil medição (Kaplan, 2010). Quando as empresas pretendem melhorar a sua gestão, devem incorporar nos seus sistemas formas de medir estes activos intangíveis.

Para definir quais os indicadores que melhor respondem aos objectivos definidos em Neely et al (2002), nos seus trabalhos sobre avaliação do desempenho, define-se a estrutura da figura 18, apresentada por Pereira (2009):

Item	Descrição
<b>Indicador</b>	Título que define o que mede o indicador.
<b>Propósito</b>	Qual o motivo pelo qual se está a medir este item?
<b>Relacionado com</b>	Qual o objectivo relacionado com este indicador?
<b>Métrica/Fórmula</b>	Como se procede ao cálculo deste indicador?
<b>Meta (target level)</b>	Qual a meta que colocamos para a nossa fasquia?
<b>Frequência</b>	Define qual a frequência da medição.
<b>Fonte de dados</b>	Indica a origem dos dados.
<b>Quem mede?</b>	Estabelece quem é o responsável pela medição.
<b>Quem faz uso da medida (dono)?</b>	Estabelece quem é o destinatário do indicador.
<b>O que fazem?</b>	Define as acções que devem ser tomadas
<b>Nota/comentários</b>	Destina-se aos comentários considerados importantes para complementar a informação anteriormente apresentada.

Fonte: Retirado de Pereira (2009:25), com base em Neely et al (2002:35)

**Figura 18: Modelo da ficha de indicador**

Para cada indicador existe uma *checklist* facilitadora (figura 19), que nos vai ajudar no preenchimento da ficha de indicador.

Item	Descrição
<b>Indicador</b>	Como deve ser designado o indicador? O título explica o que o indicador é? É um título que todos entenderão?
<b>Propósito</b>	Está claro o porquê do indicador ser importante? Porque está a ser introduzido o indicador? Qual o propósito do indicador?
<b>Relacionado com</b>	Quais os comportamentos que o indicador deve encorajar? Que outros indicadores estão relacionados?
<b>Métrica/Fórmula</b>	Que objectivos e iniciativas o indicador suporta? Como pode ser medida esta dimensão da performance? A fórmula pode ser definida numa expressão matemática? A métrica/fórmula explica exactamente quais os dados necessários? Qual o comportamento que a métrica/fórmula se destina a induzir? Há outros comportamentos que a métrica/fórmula poderá induzir? Há alguns comportamentos disfuncionais que podem ser induzidos? A escala usada é apropriada? Que exactidão terá os dados gerados? A exactidão dos dados é suficiente? Se for utilizada uma média quantos dados serão perdidos? É aceitável o nível da perda?
<b>Meta (target level)</b>	Seria melhor medir a propagação da performance? Qual o nível de performance desejável? Quanto tempo demora para se atingir esse nível de performance? São necessários objectivos intermédios? Como se compara estes níveis de performance com a concorrência? A que nível está a concorrência actualmente?
<b>Frequência</b>	Com que rapidez está a concorrência a melhorar? Com que frequência deve ser efectuada esta medida? Com que frequência deve ser reportada esta medida? Esta frequência é suficiente para acompanhar o efeito das medidas de melhoria?
<b>Fonte de dados Quem mede?</b>	De onde provêm os dados para esta medida? Quem – nome ou função – é actualmente responsável por desencadear acções e assegurar que a performance nesta dimensão é assegurada?
<b>Quem faz uso da medida (dono)?</b>	Quem – nome ou função – é actualmente responsável por desencadear acções e assegurar que a performance neste dimensão é assegurada?
<b>O que fazem?</b>	Como o “dono” da medida utilizará os dados? Que acções serão tomadas para assegurar que a performance nesta dimensão será melhorada?

Fonte: Retirado de Pereira (2009:26), com base em Neely et al (2002:37)

**Figura 19: Checklist facilitadora da ficha de indicador**

Para completar o trabalho da definição dos indicadores, mais uma vez Neely et al (2002) apresenta os dez testes de validação dos indicadores, apresentados na figura 20.

Teste	Questão
O teste da verdade	Estamos realmente a medir aquilo que estabelecemos?
O teste da focagem	Estamos só a medir aquilo que estabelecemos?
O teste da resistência	É este o indicador correcto de performance que queremos acompanhar?
O teste da consistência	A extracção dos dados será sempre efectuada da mesma forma, independentemente de quem o faz?
O teste da acessibilidade	É fácil localizar e extrair os dados necessários para a medida?
O teste da clareza	Há alguma possibilidade de interpretação ambígua dos resultados?
O teste “so-what?”	Teremos possibilidade de agir em função dos dados?
O teste da actualidade	A facilidade e a frequência de acesso aos dados são suficientes para agir?
O teste do custo	O indicador justifica/vale o custo da medição?
O teste do jogo	O indicador encoraja a comportamentos inapropriados ou indesejados?

Fonte: Retirado de Pereira (2009:27), com base em Neely et al (2002:45)

**Figura 20: Os Dez testes de validação dos indicadores**

### **3.8 Determinantes da despesa social**

*“De um modo corrente, confrontamo-nos com acções que foram assumidas pelo Estado. O esforço de afectação de recursos, no sentido de financiar essas acções está traduzido num agregado económico: Despesas Públicas” (Mourão, 2004:10)*

Quer a redistribuição do rendimento quer as despesas sociais são determinadas tanto pelo crescimento económico, como por decisões políticas (Osberg et al, 2003). Existem bens, como a defesa nacional ou o ar puro, que são distribuídos de forma global sem qualquer critério económico ou social. No entanto, os governos têm no seu rol de responsabilidades, preocupações sociais, económicas e morais, o que se reflecte em decisões de redistribuição de rendimentos e de investimento, como as despesas sociais.

O trabalho que serve de base ao estudo dos determinantes da despesa social é o trabalho de Espuelas-Barroso (2010) que pretende avaliar se os ditadores são menos redistributivos do que os líderes noutros sistemas políticos. Fazendo uma avaliação com dados em painel sobre Espanha, comparando com Portugal e outros países europeus, envolvendo os períodos em que Portugal e Espanha mantiveram uma ditadura, foi possível traçar uma perspectiva sobre a despesa social pública e tirar as devidas conclusões. Recorrendo a um conjunto de variáveis que se pretendia representativo da situação do país, categorizou-se

as mesmas em variáveis demográficas, económicas e políticas e tentou estabelecer a relação entre si e os gastos do Estado com educação, saúde, bem-estar, pensões e desemprego, sendo o conjunto destas componentes considerado os gastos sociais públicos.

As conclusões alcançadas por Espuela-Barroso (2010) mostram que os factores económicos e demográficos foram importantes na definição dos gastos sociais públicos no período em análise (1950-1978). As transferências sociais mostram um efeito contra-cíclico. A inclusão da percentagem de pessoas com mais de 65 anos revelou que este é um grupo de pressão forte para influenciar não só os gastos com pensões, mas também com outras componentes. A componente do grau de abertura da economia foi um factor pouco relevante, influenciando positivamente algumas componentes dos gastos sociais, mas negativamente outras. No entanto, o grau de abertura foi bastante importante na definição e estruturação do financiamento dos gastos sociais (no trabalho também se analisou o financiamento e contribuições dos gastos sociais). A resposta à principal questão do estudo revela que os factores políticos são também importantes, concluindo que ser uma ditadura influencia os gastos sociais e explica as diferenças entre Espanha e os restantes países. A instabilidade política contribuiu para aumentar os gastos sociais, o que se explica como uma forma de acalmar as crises sociais.

O trabalho de Mourão (2007) pretendeu analisar as determinantes dos gastos públicos, embora não concretamente dos gastos sociais. Contudo, as variáveis utilizadas neste trabalho foram também importantes na estruturação da análise aos gastos sociais públicos.

É possível analisar o peso do Estado na economia, e perceber as razões da sua evolução, quer pelo lado da despesa, quer pela receita. A evolução da receita pública no trabalho de Cameron (1978) foi considerada na avaliação do peso das responsabilidades do Governo, sobretudo em contexto de economia aberta e nas consequências económicas que isso acarreta. A actividade governamental é assim estudada considerando por um lado, o nível e crescimento do produto, o nível fiscal e o peso dos impostos no país, indicadores políticos tais como o partido no poder ou a ocorrência de actos eleitorais, a estrutura

institucional do Governo e a exposição da economia ao mercado internacional. Cameron (1978) afirma que os Governos têm ao seu dispor uma série de instrumentos capazes de auxiliar a economia e os seus cidadãos (tais como suplementos de rendimento ou subsídios de desemprego), como forma de ultrapassar os efeitos da economia aberta, mantendo a competitividade dos preços dos produtos exportados.

O estudo desenvolvido por Snyder & Yackolev (2000) recai sobretudo na análise dos determinantes dos gastos públicos em países da América Latina e Caraíbas. São países considerados com alguma instabilidade quer ao nível económico quer ao nível democrático, o que se reflecte na instabilidade dos gastos e políticas dos Governos. O estudo engloba também a análise, como ponto de comparação, dos EUA (Estados Unidos da América), onde se conclui que os gastos sociais são contra-cíclicos, sendo os gastos com o desemprego os que revelam maior efeito neste campo. Quando o Congresso tem maioria Democrata, os gastos tendem a ser mais contra-cíclicos. Já nos países da América Latina e Caraíbas os gastos sociais revelam-se pro-cíclicos. Estes gastos tendem a crescer mais em regimes democráticos. Quando a tendência política em regimes democráticos é de esquerda ou populista, não se encontra um impacto desta situação nos gastos sociais.

Num estudo em painel sobre vários países, Baqir (2002) demonstrou que a democratização de um país aparenta ser uma boa medida de variação entre países, mostrando ser um bom auxiliar na previsão dos gastos sociais públicos. No entanto, esta variável está significativamente e positivamente associada à variação dos gastos sociais nos países, mas não com a variação cross-section.

Alguns países iniciaram programas de apoio social antes do início do séc. XX. No trabalho de Lindert (1994) sustenta-se que o caminho do Estado de Bem-Estar foi traçado principalmente pela Dinamarca e pela Noruega, até 1925. No estudo entre 1880 e 1930, o crescimento deste tipo de programas de apoio aos cidadãos explica-se em grande parte pela evolução da democracia. Da mesma forma, o crescimento da economia representou um factor importante nesta definição. Outro aspecto importante diz respeito ao peso da religião na definição de políticas sociais, revelando que as populações protestantes são as que mais



prestaram auxílio aos seus cidadãos. Novamente, o peso dos mais velhos contribuiu para influenciar os gastos não só com pensões, mas com saúde, educação, desemprego e pobreza. Já em Lindert (1996), revelou-se que os gastos sociais públicos registaram um forte crescimento depois de 1930, especialmente depois de 1960. As correntes políticas conservadoras renovadas dos anos 80 e início dos anos 90 do séc. XX não foram causadoras de cortes nos apoios sociais, como se temeu. Neste trabalho a questão recaiu sobre os limites dos gastos sociais. O que se concluiu foi que o tamanho relativo dos grupos etários, a distribuição do rendimento, as condições eleitorais e o nível de rendimento podem ser bons factores que colocam balizas aos gastos sociais públicos.

Em Portugal, o Estado Social teve início com a Providência Social em 1935, em pleno período da ditadura política do Estado-Novo. Neste período foram ainda reforçadas e definidas outras formas de apoio que pretenderam sobretudo cobrir alguns riscos sociais, fazendo substituir o rendimento em caso de velhice, invalidez ou necessidade de sobrevivência. Em 1942 foi criado o abono de família, protecção social que se definiu como um salário de família (Pereirinha et al, 2008). Apesar de não ser o primeiro país, foi inovador, colocando-se ao lado de países como Bélgica, França, Espanha e Holanda. Contudo, ao contrário destes, o objectivo não era incentivar a natalidade, uma vez que para além do apoio aos descendentes, também tinha como objectivo apoiar os ascendentes, uma vez que os apoios à velhice haviam sido criados poucos anos antes e poucos eram os idosos que eram apoiados.

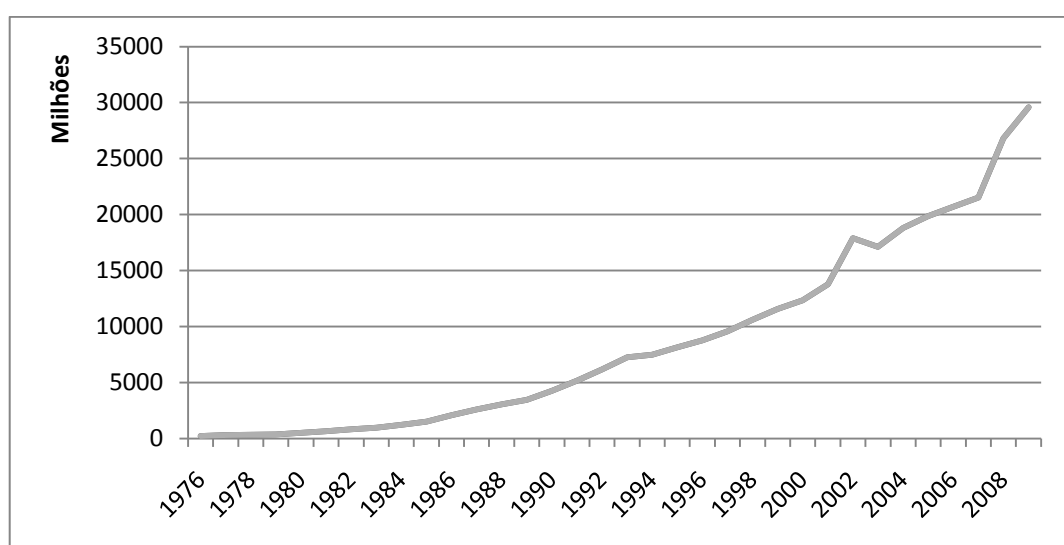
No final do Estado-Novo registou-se um forte crescimento da despesa com a área social, mas é só com a Revolução do 25 de Abril que se inicia o processo de transformação económica e social no país, que o levou a aproximar-se da tendência europeia. A Revolução foi também o factor que iniciou um processo de forte aposta nos direitos sociais, tornando alguns deles em carácter universal (por exemplo, o SNS – Serviço Nacional de Saúde), o que originou a necessidade de aumentar a solidariedade fiscal. Ainda no Estado Novo o peso da saúde era já 1/3 da despesa social, o que exigia uma base de financiamento bem estruturada, factor essencial à formação do SNS. Todas as lacunas que a Revolução do 25 de

Abril não colmatou, foram abrangidas com a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia em 1986. Este processo reforçou a capacidade de financiamento de programas, pelo que foi possível definir novas formas de apoio e intervenção social, aprofundadas durante os anos 90 do séc. XX (Pereirinha e Carolo, 2009).

## 4. Determinantes da despesa pública na área social em Portugal

Neste capítulo é analisada a intervenção do Estado na área social, em Portugal, com o propósito de identificar os principais determinantes da despesa pública na área social, no período após a Revolução do 25 de Abril de 1974, mais concretamente no período de 1976 a 2009, englobando assim os principais momentos de reforma da intervenção social do Estado, como as alterações democráticas que a própria Revolução trouxe, bem como a adesão à CEE e consequentes programas e planos de comparticipação comunitários que impulsionaram o modelo português, para níveis mais próximos dos modelos dos países europeus. O principal objectivo neste capítulo é encontrar os sinais desses determinantes e conhecer os mais relevantes, e não a sua magnitude

O indicador utilizado como representante da intervenção social do Estado, será a despesa do Estado com a Segurança Social (*logss*). Embora não seja uma variável utilizada concretamente na literatura analisada, é aquela que melhor traduz os indicadores utilizados por exemplo em Lindert (1994) ou Espuelas-Barroso (2010), uma vez que ambos analisam as despesas sociais públicas com várias componentes (por exemplo: educação, saúde ou desemprego) e a despesa com a Segurança Social abrange todas estas componentes.



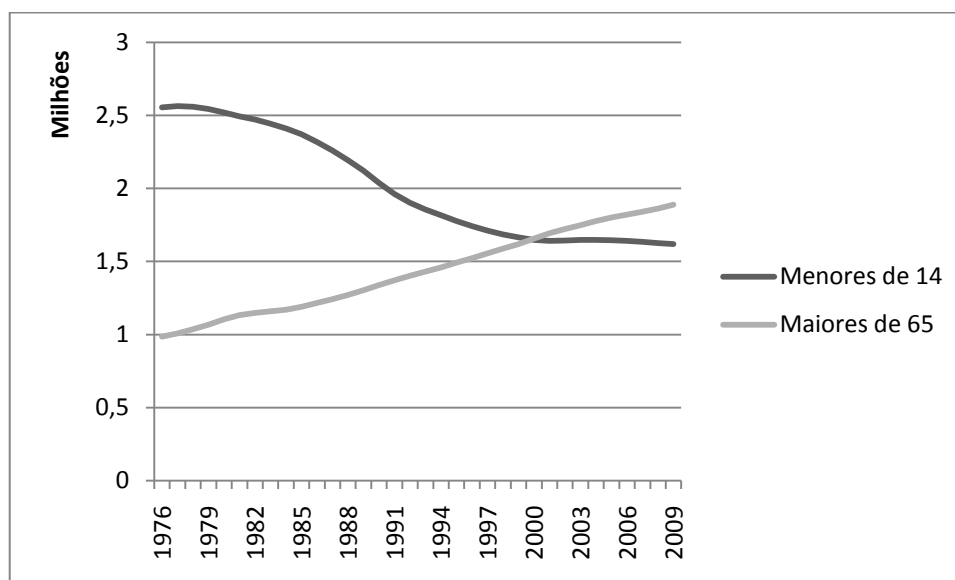
Fonte: INE-BP, IGFSS-MTSS, PORDATA

**Figura 21: Evolução da despesa da Segurança Social (1976-2009)**

Na figura 21 está representada a evolução despesas com a Segurança Social, desde 1976 até 2009. A tendência é de crescimento acentuado, salientando-se um forte crescimento nos últimos anos, a partir de 2007.

Para o cálculo dos determinantes da despesa social do Estado serão apresentados variáveis de três tipos: demográficas, económicas e políticas (Espuelas-Barroso, 2010).

Nas variáveis demográficas foram incluídas a população com idade superior a 65 anos (captando o efeito do envelhecimento da população) (*logpop65*) e a população com idades inferiores a 14 anos (captando as necessidades de investimento na área dos cuidados com a infância e com a educação) (*logpop14*).



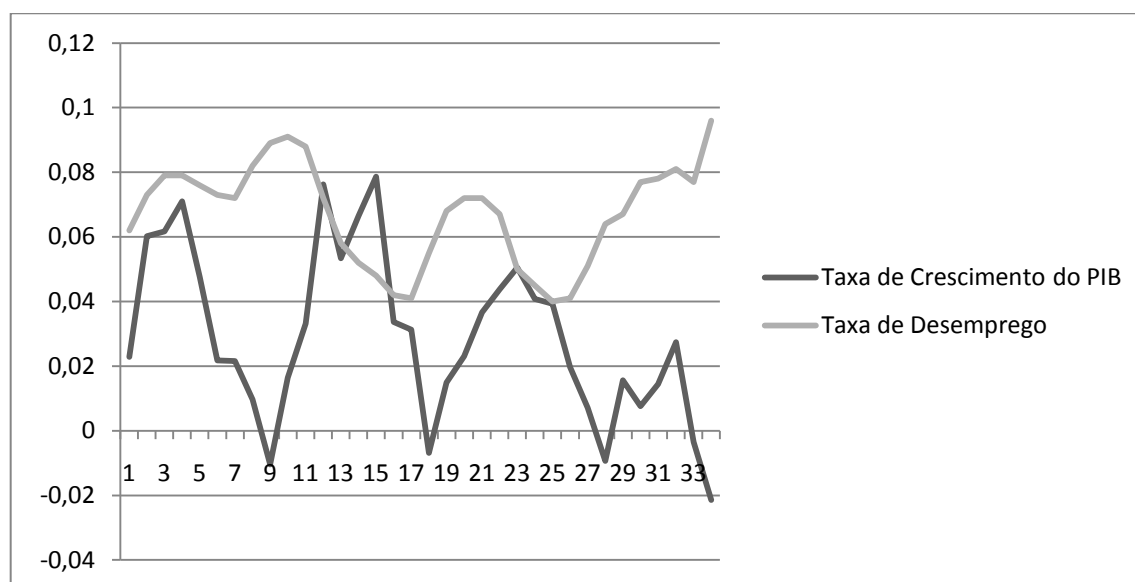
Fonte: INE - Estimativas Anuais da População Residente, PORDATA

**Figura 22: Evolução da população portuguesa nas faixas etárias dos 0-14 anos e mais de 65 anos (1976-2009)**

Pela análise do gráfico da figura 22 é possível constatar que desde 1976 a população tem vindo a envelhecer, havendo um aumento da porção do total da população com mais de 65 anos, contrapondo com uma diminuição da população com menos de 14. Nos primeiros anos em análise a diferença entre os dois valores é bastante significativa. Contudo, no final do séc. XX e início do séc. XXI verificou-se o cruzamento destas percentagens e desde então a porção de maiores de 65 é superior, embora a diferença não seja tão significativa.

Espera-se que aumentos nestas duas variáveis afectem positivamente a despesa pública com a Segurança Social, desde logo porque um aumento da percentagem da população idosa irá corresponder a uma maior necessidade de pensões por velhice. Da mesma forma um aumento da população com idade inferior a 14 anos corresponde a maiores necessidades de gastos com educação e cuidados com a infância, o que se reflecte no aumento das despesas com segurança social.

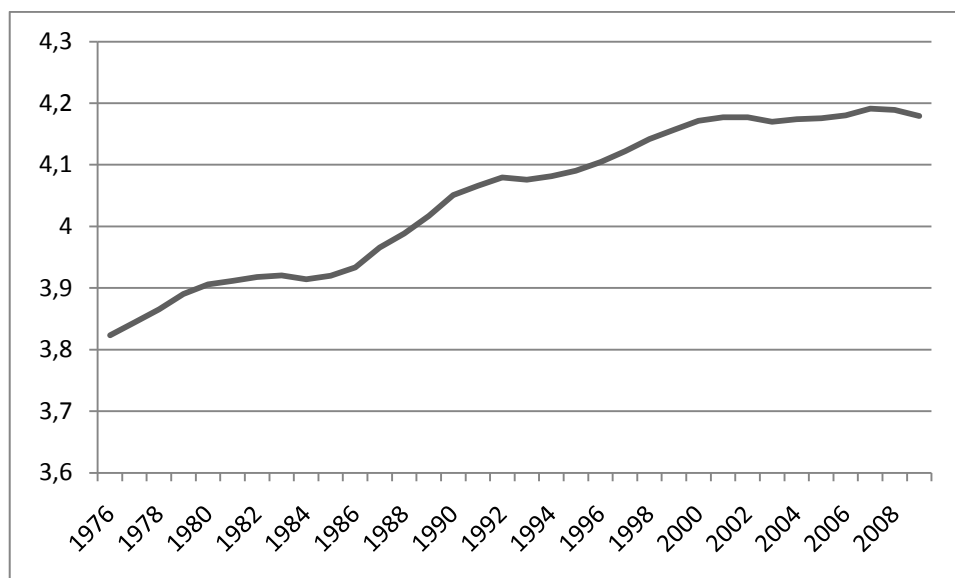
Nas variáveis económicas foram escolhidas a taxa de crescimento do PIB (*txcpib*), o logaritmo do PIB *per capita* (*logpibpc*), a taxa de desemprego (*txdes*) e o grau de abertura da economia (*logga*).



Fonte: Taxa de desemprego - AMECO

Taxa de crescimento anual do PIB - INE-BP - Contas Nacionais Anuais (Base 2006), PORDATA

**Figura 23: Evolução da taxa de desemprego e da taxa de crescimento anual do PIB (1976-2009)**



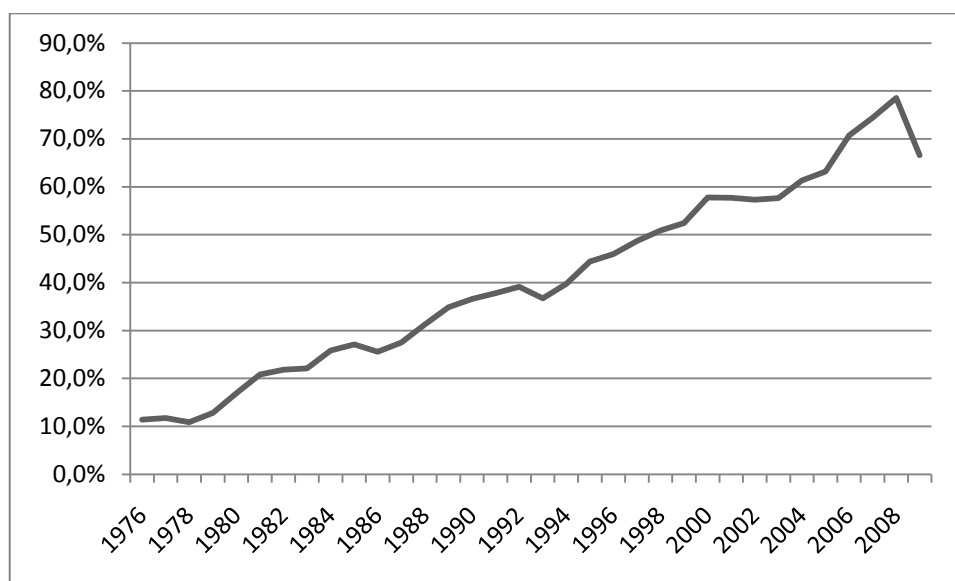
Fonte: AMECO, INE-BP Contas Nacionais Anuais, INE estimativas anuais da população residente, fonte PORDATA

**Figura 24: Evolução do logaritmo PIB per capita (1976-2009)**

A taxa de crescimento do PIB pretende captar o efeito dos ciclos económicos, e com o logaritmo do PIB *per capita* pretende-se captar o efeito dos rendimentos crescentes. Relativamente a estas componentes o sinal esperado não é claro: por um lado, um aumento do PIB pode levar a um maior nível de despesas sociais, pois um maior nível de rendimento leva a maiores receitas públicas, logo maior capacidade para investir em despesas sociais; por outro lado pode-se esperar um sinal negativo se pensarmos que em períodos de fraco crescimento económico aumenta a necessidade de protecção social. A taxa de crescimento do PIB, presente na figura 23, revelou uma forte variação no período em análise, contudo na última década esta taxa tenha registado valores claramente mais baixos, comparando com os anos anteriores. Já o logaritmo do PIB *per capita*, representado na figura 24, revela uma tendência de crescimento, mas com variações anuais cada vez menores.

Para a taxa de desemprego, representada na figura 23, enquanto variável representativa do mercado de trabalho, espera-se que a sua evolução tenha um impacto positivo na despesa social, sendo que um aumento do desemprego implica um aumento com as prestações como o subsídio de desemprego. A taxa de desemprego tem oscilado significativamente, embora registre na última década

um crescimento acentuado.



Fonte: AMECO, INE-BP, fonte PORDATA

**Figura 25: Evolução do Grau de Abertura da economia (1976-2009)**

O grau de abertura da economia pretende incluir o impacto da globalização. A variável é calculada somando as importações e exportações, dividindo a soma pelo PIB (Espuelas-Barroso (2010), Mourão (2007), Cameron (1978). Também pode ter um efeito ambíguo, porque a globalização pode significar menor necessidade de protecção social, ou então significar um aumento das possibilidades de protecção social. Na figura 25, que apresenta a evolução do Grau de Abertura da Economia, denota-se um crescimento no período em análise desse indicador, embora nos últimos anos da análise esse indicador apresentou uma ligeira queda.

Foram também incluídas duas variáveis *dummy* para englobar uma componente política, de acordo com a literatura analisada (Mourão, 2007): em primeiro lugar uma variável que assume o valor 1 quando se trata de ano de eleições legislativas (*ele*) e que se espera que tenha um efeito positivo, ou seja, ser ano de eleições leva a um aumento da despesa pública; a segunda variável assume o valor 1 quando o partido que venceu as últimas eleições é de esquerda

(*ppoder*)<sup>5</sup> (espera-se sinal positivo, uma vez que aos partidos de esquerda se associam maiores preocupações sociais – Mourão, 2007). No Anexo n.º 1 estão identificados os anos em que houve eleições legislativas, e o partido vencedor.

A figura 26 apresenta as principais características das variáveis do modelo a estudar.

Variável	Identificação	Bibliografia	Fonte	Sinal esperado
Despesas do Estado com a Segurança Social	<i>logss</i>	Espuelas-Barroso (2010)	INE-BP, IGFSS-MTSS, PORDATA	<i>n.a.</i> <sup>6</sup>
Taxa de crescimento anual do PIB	<i>txcpib</i>	Cameron (1978) Espuelas-Barroso (2010) Lindert (1994)	INE-BP, PORDATA	Indefinido
PIB <i>per capita</i>	<i>logpibpc</i>	Espuelas-Barroso (2010) Lindert (1994)	INE-BP, PORDATA	Indefinido
Taxa de desemprego	<i>txdes</i>	Espuelas-Barroso (2010) Mourão (2007)	AMECO	Positivo
Grau de abertura	<i>logga</i>	Cameron (1978) Espuelas-Barroso (2010) Mourão (2007)	AMECO, INE-BP, PORDATA	Indefinido
População com menos de 14 anos	<i>logpop14</i>	Espuelas-Barroso (2010)	INE, PORDATA	Positivo
População com mais de 65 anos	<i>logpop65</i>	Espuelas-Barroso (2010)	INE, PORDATA	Positivo
Dummy: ano de eleições legislativas	<i>eleg</i>	Cameron (1978) Mourão (2007)	CNE	Positivo
Dummy: partido vencedor das últimas eleições	<i>ppoder</i>	Mourão (2007)	CNE	Positivo

Fonte: elaboração própria

**Figura 26: Caracterização das variáveis do modelo 1**

O modelo que irá ser utilizado neste trabalho terá a seguinte definição:

$$\log ss = \beta_1 + \beta_2 * txcpib + \beta_3 * logpibpc + \beta_4 * txdes + \beta_5 * logga + \beta_6 * logpop14 + \beta_7 * logpop65 + \beta_8 * eleg + \beta_9 * ppoder \quad (1)$$

<sup>5</sup> Mesmo que não tenha vencido com maioria absoluta e tenha formado coligação governativa, considera-se apenas se venceu ou não as eleições (Coelho, 2004). No caso português, e partindo dos dados históricos, o partido de esquerda será associado ao Partido Socialista.

<sup>6</sup> Não Aplicável: A variável dependente não tem sinal esperado.



Os resultados econométricos que se apresentam na figura 27, foram desenvolvidos usando o método *Ordinary Linear Squares* (OLS)<sup>7</sup> pelo programa Eviews.

Variável dependente: LOGSS		
Variáveis independentes	Coeficientes	p-value
Constante	39,43205 (13,22)	0,0063
TXCPIB	0,545230 (0,651)	0,4107
LOGPIBPC	-1,110943 (1,777)	0,5376
TXDES	1,544938 (1,756)	0,3875
LOGGA	1,518259 (1,756)	0,0000
LOGPOP14	-4,658514 (1,274)	0,0012
LOGPOP65	0,752288 (2,068)	0,7192
ELEG	0,009056 (0,026)	0,7289
PPODER	-0,096216 (0,029)	0,0030
$R^2$	0,9910	
$R^2$ ajustado	0,9882	
F - estatístico	346,15	
Prob (F - estatístico)	0,0000	

Entre parêntesis estão os desvios-padrão.

Fonte: Elaboração própria, com base no output do Eviews

**Figura 27: Determinantes dos gastos sociais públicos – resultado econométrico do modelo 1**

A análise do output pode levantar suspeitas da existência de multicolinearidade no modelo, ou seja, da existência de relações lineares entre as variáveis explicativas do modelo, violando assim uma das hipóteses do OLS (Gujarati, 2004). Para além de um  $R^2$  e  $R^2$  ajustado elevados, o modelo é globalmente significativo, embora poucas sejam as variáveis individualmente significativas (apenas o *logga* e o *ppoder* são estatisticamente significativas, com sinal positivo e negativo, respectivamente), o que pode indicar presença de multicolinearidade (Money et al, 2005).

A existência de multicolinearidade implica que os estimadores OLS tenham maiores variâncias e co-variâncias, tornando a estimação mais difícil (Gujarati,

<sup>7</sup> Ou Método dos Mínimos Quadrados (MMQ), em português.

2004). Uma forma de verificar esse problema é através do *variance-inflation factor* (VIF), que mostra como a variância de um estimador é inflacionada pela presença de multicolinearidade.

Para dirimir a suspeita de multicolinearidade, recorreu-se ao programa SPSS, e utilizaram-se os diagnósticos à colinearidade, que nos devolveram os dados presentes na figura 28:

Variável dependente: LOGSS			Estatísticas de colinearidade	
Variáveis independentes	Coefficientes	p-value	Tolerância	VIF
Constante	39,43205 (13,22)	0,0063		
TXCPIB	0,545230 (0,651)	0,4107	0,519	1,928
LOGPIBPC	-1,110943 (1,777)	0,5376	0,003	315,303
TXDES	1,544938 (1,756)	0,3875	0,192	5,197
LOGGA	1,518259 (1,756)	0,0000	0,043	23,471
LOGPOP14	-4,658514 (1,274)	0,0012	0,015	67,231
LOGPOP65	0,752288 (2,068)	0,7192	0,005	220,811
ELEG	0,009056 (0,026)	0,7289	0,939	1,064
PPODER	-0,096216 (0,029)	0,0030	0,671	1,490
$R^2$ 0,9910				
$R^2$ ajustado 0,9882				
F - estatístico 346,15				
Prob (F - estatístico) 0,0000				

Entre parêntesis estão os desvios-padrão.

Fonte: Elaboração própria, com base no output do Eviews e SPSS

**Figura 28: Determinantes dos gastos sociais públicos – Diagnóstico de colinearidade do modelo 1**

Segundo Gujarati (2004), quando a Tolerância (que é o inverso do VIF) é igual a 0, existe colinearidade perfeita. Mas quando é igual a 1, significa que não existe colinearidade. Isso leva-nos a concluir que quanto maior for o valor do VIF, maior a hipótese de multicolinearidade. Segundo o trabalho de Kleinbaum et al (2007:315): “*VIF values greater than 10 indicate collinearities among predictor variables*”

Ou seja, quando um VIF superior a 10 indica uma certeza de colinearidade. Ora neste caso as variáveis *logpibpc*, *logga* *logpop14* e *logpo65*, apresentam um VIF muito maior que 10, e por essa razão entendeu-se alterar o modelo.

Retiraram-se as variáveis que apresentavam um VIF superior a 10, excepto a variável relativa à população com idade inferior a 14 anos, por ser a variável demográfica que apresentava um VIF inferior, mantendo-se pelo menos uma variável nesta categoria.

A equação 2 é a nova representação do modelo, e a figura 29 apresenta o resultado econométrico desse modelo.

$$\logss = \beta_1 + \beta_2 * txcpib + \beta_3 * txdes + \beta_4 * logpop14 + \beta_5 * eleg + \beta_6 * ppoder \quad (2)$$

Variável dependente: LOGSS			Estatísticas de colinearidade	
Variáveis independentes	Coefficientes	p-value	Tolerância	VIF
Constante	63.38907 (2.307)	0.0000		
TXCPIB	-0.181433 (1.050)	0.8641	0,668	1,497
TXDES	4.573439 (1.757)	0.0146	0,643	1,555
LOGPOP14	-8.572971 (0.377)	0,0000	0,962	1,039
ELEG	-0.019405 (0,042)	0.6809	0,842	1,188
PPODER	-0.174932 (0.048)	0.0010	0,568	1,762
$R^2$ 0,9664				
$R^2$ ajustado 0,9605				
F - estatístico 161,49				
Prob (F - estatístico) 0,0000				

Fonte: Elaboração própria, com base no output do Eviews e SPSS

**Figura 29: Determinantes dos gastos sociais públicos – resultado econométrico e diagnóstico de colinearidade do modelo 2**

Apesar de se ter alterado o modelo, e o valor do VIF para todas as variáveis ser inferior a 10, não se modificou de forma significativa o valor do  $R^2$  nem do  $R^2$  ajustado. O modelo mantém-se globalmente significativo, pela análise do  $Prob(F\text{-estatístico})$ . Mas com esta alteração as variáveis não passaram a ser todas individualmente significativas. A variável taxa de desemprego é significativa para um nível de significância de 5%, revelando um sinal positivo, ou seja, quanto maior a taxa de desemprego, maior as despesas com a segurança social; a variável relativa à população com idade inferior a 14 anos é significativa para um nível de significância de 1%, revelando um sinal negativo, o que nos leva a concluir que um aumento da população com idade inferior a 14 anos faz reduzir

os gastos com a segurança social; a variável dummy que incorpora o efeito do partido no poder é estatisticamente significativa para um nível de significância de 1%, revelando que, estatisticamente, quando o partido no poder é de esquerda isso provoca um efeito negativo nas despesas com a segurança social, ao contrário do que era esperado.

Em resumo, a figura 30 apresenta os resultados dos dois modelos abordados:

Variável dependente: LOGSS				
Variáveis independentes	Modelo 1		Modelo 2	
Constante		39,43205 (13,22)		63.38907 (2.307)
TXCPIB		0,545230 (0,651)		-0.181433 (1.050)
LOGPIBPC		-1,110943 (1,777)		-
TXDES		1,544938 (1,756)		4.573439 ** (1.757)
LOGGA		1,518259*** (1,756)		-
LOGPOP14		-4,658514 (1,274)		-8.572971*** (0.377)
LOGPOP65		0,752288 (2,068)		-
ELEG		0,009056 (0,026)		-0.019405 (0,042)
PPODER		-0.096216** (0,029)		-0.174932*** (0.048)
	$R^2$	0,9910	$R^2$	0,9664
	$R^2$ ajustado	0,9882	$R^2$ ajustado	0,9605
	F - estatístico	346,15	F - estatístico	161,49
	Prob (F - estatístico)	0,0000	Prob (F - estatístico)	0,0000

Entre parêntesis estão os desvios-padrão.

\*\*\* Nível de significância de 1%

\*\* Nível de significância de 5%

\* Nível de significância de 10%.

Fonte: Elaboração própria, com base no output do Eviews e SPSS

**Figura 30: Determinantes dos gastos sociais públicos – resultado econométrico dos dois modelos**

## 5. Concepção de um *Balanced Scorecard* na FBDC

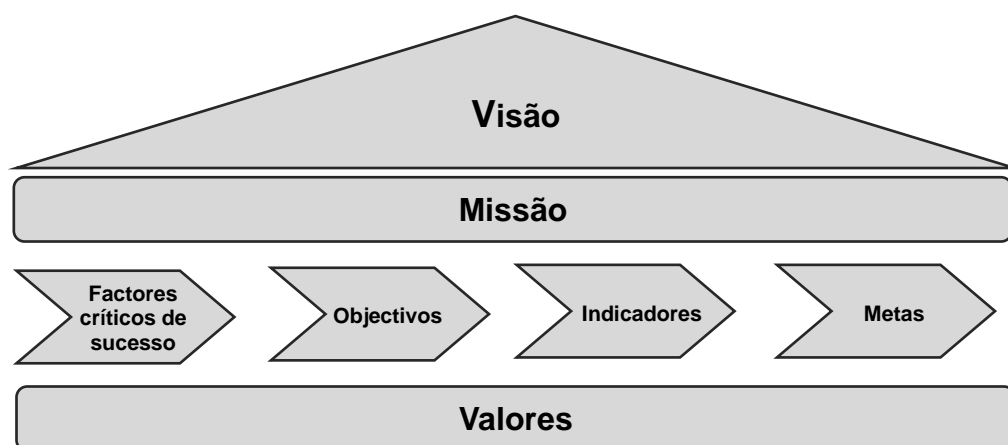
Neste capítulo vai ser desenvolvido o *Balanced Scorecard* da FBDC. A revisão de literatura, apresentada no capítulo 3, tornou possível definir uma estrutura de concepção do *Balanced Scorecard* de forma que respondesse às principais questões da FBDC, respeitando o facto de esta instituição ser uma OSFL. Assim, a concepção deste modelo tem por base a literatura existente, que permitiu definir a estrutura formal da construção do *Balanced Scorecard*, bem como os passos a percorrer na sua construção. A recolha de elementos presentes em vários documentos da FBDC foi essencial para este capítulo, nomeadamente o Relatório do Diagnóstico Inicial, construído com base no processo de certificação de qualidade pelo qual a instituição está a passar, que traçou uma descrição da situação da FBDC, e onde estão definidos alguns elementos que foram adaptados e incluídos na construção do *Balanced Scorecard*. Ao longo do estágio foram realizadas reuniões nas quais se abordaram os vários aspectos pertinentes para a construção do *Balanced Scorecard* da instituição e foi possível definir a estrutura que se apresenta ao longo deste capítulo.

A codificação dos FCS, dos objectivos estratégicos e indicadores de desempenho é a mesma usada em Pereira (2009)

### 5.1 *Missão, visão e valores*

Para dar início ao trabalho de concepção de um *Balanced Scorecard* é necessário definir a estrutura dessa mesma concepção. O modelo a aplicar na FBDC foi adaptado da estrutura de Pereira (2009). Desde logo a definição da visão, da missão e dos valores é fulcral para o sucesso do restante trabalho, assim como a especificação dos FCS.

Na figura 31 é apresentada uma adaptação da estrutura conceptual que Pereira (2009) definiu no seu trabalho, e é com base nesta adaptação que será construído o modelo para a FBDC:



Fonte: Adaptado de Pereira (2009:31) – com base na revisão de literatura

**Figura 31: Estrutura conceptual do *Balanced Scorecard***

Na definição das perspectivas do esquema do *Balanced Scorecard* houve uma alteração da perspectiva dos clientes, passando a incluir-se os *stakeholders* (Pereira, 2009). Isto, porque não só os consumidores/utentes são considerados na satisfação de necessidades, mas existem organizações, instituições e outras entidades que também terão que ser consultadas, ou pelo menos são tidas em conta nos processos da instituição.

Visão, Missão, Valores
P1. Utentes/stakeholders
P2. Processos internos
P3. Financeira
P4. Aprendizagem e conhecimento

Fonte: elaboração própria, com base na literatura

**Codificação:**

Perspectiva: Pn+Descrição, n é a numeração árabe sequencial

**Figura 32: Modelo proposto do *Balanced Scorecard* para a FBDC**

Os pontos de partida para o trabalho da concepção do seu *Balanced Scorecard* são a visão, a missão e os valores da FBDC, definidos no Relatório de Diagnóstico Inicial, como.

**VISÃO:** “Afirmar-nos-emos como uma organização de referência pela prática de soluções sustentáveis. Seremos reconhecidos pela capacidade de potenciar empreendedores”

**MISSÃO:** “Educar para humanizar e empreender”

**VALORES:**

- **“RESPONSABILIDADE:** enquanto forma de assumir com integridade, qualidade, profissionalismo e respeito a tarefa de proteger e educar as crianças, em partilha com as famílias;
- **PAIXÃO:** como garante de dedicação plena, da primazia do cuidado individual a cada criança, da entrega ao conteúdo humanista das tarefas de todos os dias;
- **INOVAÇÃO:** procurando estimular a imaginação das crianças e valorizar as suas iniciativas pessoais, a Fundação privilegia, ainda, a criatividade como forma essencial de uma intervenção sustentável.”

### 5.2 Factores críticos de sucesso

Encontramos dez factores críticos que devem ser cumpridos para a FBDC atingir o sucesso na sua missão. Na figura 33, apresentamos a distribuição desses factores pelas perspectivas do *Balanced Scorecard*:

Perspectiva	FCS
P1. Utentes/stakeholders externos	FCS.01 Respostas e serviços de qualidade
	FCS.02 Fomentar o bem-estar social
	FCS.03 Cumprimento de acordos e legislação
P2. Processos Internos	FCS.04 Serviços adequados e inovadores
	FCS.05 Infra-estruturas adequadas
	FCS.06 Actividades em parceria
	FCS.07 Instrumentos de gestão eficientes e eficazes
P3. Financeira	FCS.08 Captação e utilização dos recursos financeiros
P4. Aprendizagem e conhecimento	FCS.09 Qualificação do capital humano
	FCS.10 Identificação dos colaboradores com a FBDC

Fonte: elaboração própria, com base nas entrevistas e documentos da FBDC

**Codificação:**

FCS: FSCnn + Descrição, nn é a numeração árabe sequencial

**Figura 33: FCS da FBDC**

A qualidade dos serviços prestados e das respostas dadas à comunidade são o ponto crucial do trabalho desenvolvido pela FBDC. Encontrar novas formas de responder aos problemas e apostar em bons serviços adequados às

necessidades dos clientes são, sem dúvida, os fins últimos de todo o trabalho.

A melhoria do bem-estar social, quer daqueles que directamente estão envolvidos com a FBDC, quer com outros que de uma forma indirecta beneficiam do seu trabalho, também é uma preocupação. A aposta passa, também por este campo, desenvolvendo iniciativas que promovam o bem-estar social.

O que não pode ser descurado para se atingir com sucesso a missão da FBDC é o cumprimento e manutenção dos acordos de cooperação mantidos com as entidades públicas. Do cumprimento das normas neles estipuladas resultará o financiamento para o funcionamento dos serviços prestados, bem como a continuação dos mesmos.

Já na perspectiva dos processos internos, o foco passa para a organização interna. Apostar em serviços adequados e inovadores consegue-se desenvolvendo novas formas de organização dos serviços pedagógicos, adequados e que respondam de melhor forma às necessidades dos clientes da FBDC.

Intervir na estrutura física da FBDC, adequando as infra-estruturas, é também uma preocupação. Espaços adequados ao trabalho com crianças, que respondam às exigências normativas legais e com os níveis de conforto e acolhimento que vão de encontro às expectativas dos clientes são fundamentais.

A parceria com entidades ou associações locais para o desenvolvimento de actividades na FBDC é também uma exigência para se manter um nível de exigência na prestação dos serviços, envolvendo os meios locais.

O sucesso da missão da FBDC também se consegue com a reorganização dos trabalhos administrativos internos, com a utilização de novos instrumentos de gestão, que respondam de forma eficaz às necessidades e permitam uma gestão segura da instituição.

A perspectiva financeira, não sendo a perspectiva à qual se dá o máximo de importância, não pode ser descurada. Atingir o ponto de equilíbrio, através de uma gestão rigorosa dos recursos existentes, é essencial para a continuação dos serviços prestados pela instituição. Neste campo, o sucesso passa também pela captação de novos recursos financeiros, e novas formas de financiamento.

Na última perspectiva deste *Balanced Scorecard*, o foco passa para a

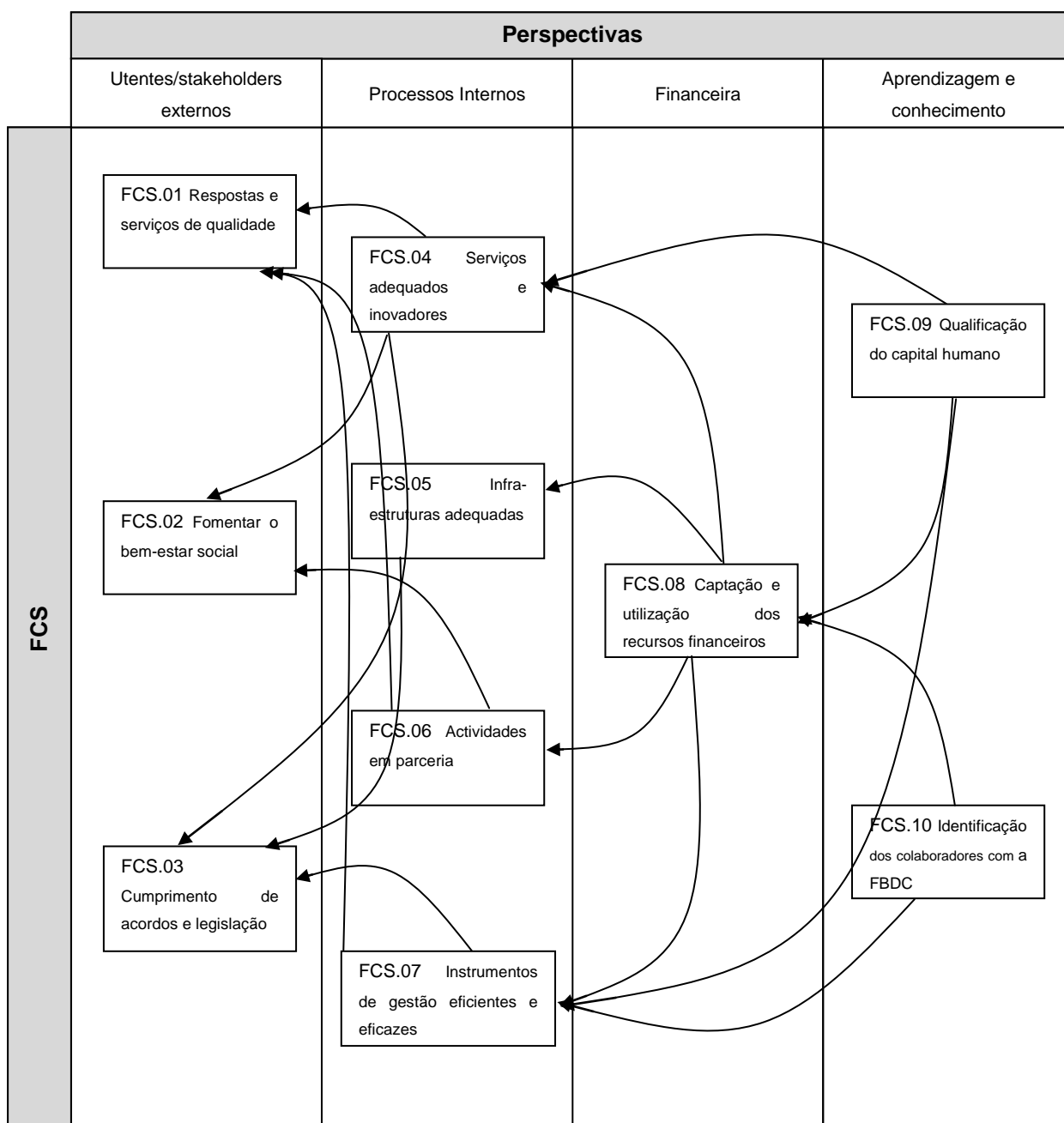


qualificação e envolvimento dos colaboradores da FBDC. Os dois FCS dizem respeito a isso mesmo. Se por um lado, os colaboradores devem estar munidos dos conhecimentos e experiência necessários para exercer a sua função, por outro devem estar suficientemente envolvidos com aquilo que é a missão e estratégia da FBDC, e devem perceber de que forma devem agir para dar o seu contributo de forma que a FBDC atinja com sucesso a sua missão.

Na figura 34 está representada o esquema de causa efeito entre os vários factores de sucesso, seguindo de perto a apresentação de Pereira (2009), presente no Anexo 2.

### **5.3 Objectivos estratégicos**

Tendo por base os FCS, conseguimos desenvolver vinte e cinco objectivos estratégicos para toda a instituição, distribuídos equilibradamente pelas quatro perspectivas, sendo que a perspectiva da aprendizagem e conhecimento apresenta um conjunto maior de objectivos, o que se explica pelo processo de formação para a certificação de qualidade pelo qual a FBDC está a passar, sendo necessário, por isso, envolver e aplicar meios de formação aos colaboradores para estes se inteirarem e adequarem a sua forma de agir àquelas que são as novas exigências. Na figura 35 apresentam-se os vários objectivos estratégicos identificados para a FBDC, tendo em conta o respectivo FCS.



Fonte: elaboração própria, com base nas reuniões efectuadas e documentos da FBDC

**Codificação:**

FCS: FSCnn + Descrição, nn é a numeração árabe sequencial

**Figura 34: Diagrama de relação causa-efeito dos FCS**

Perspectiva	FCS	Objectivos estratégicos
P1. Utentes/stakeholders externos	FCS.01 Respostas e serviços de qualidade	P1.Ob01 Garantia de qualidade na prestação dos serviços
		P1.Ob02 Interação dos clientes com Portal Social
		P1.Ob03 Promoção de respostas sociais em novas áreas
	FCS.02 Fomentar o bem-estar social	P1.Ob04 Desenvolvimento de iniciativas com valor para a FBDC
		P1.Ob05 Promover instrumentos para beneficiar clientes e colaboradores
	FCS.03 Cumprimento de acordos e legislação	P1.Ob06 Manutenção dos acordos de cooperação
P2. Processos Internos	FCS.04 Serviços adequados e inovadores	P2.Ob01 Redefinição e diversificação dos serviços desenvolvidos
		P2.Ob02 Eficiência dos serviços de transporte
	FCS.05 Infra-estruturas adequadas	P2.Ob03 Requalificação dos espaços interiores
		P2.Ob04 Requalificação dos espaços exteriores
	FCS.06 Actividades em parceria	P2.Ob05 Parcerias com entidades para desenvolvimento de actividades
	FCS.07 Instrumentos de gestão eficientes e eficazes	P2.Ob06 Operacionalização, generalização e desenvolvimento de softwares
P3. Financeira	FCS.08 Captação e utilização dos recursos financeiros	P3.Ob01 Criação de programa anual de angariação de fundos
		P3.Ob02 Redução de custos
		P3.Ob03 Aposta em fontes de financiamento não estatais.
		P3.Ob04 Cumprimento de exigências normativas sobre equipamentos
P4. Aprendizagem e conhecimento	FCS.09 Qualificação do capital humano	P4.Ob01 Aposta na qualificação do capital humano
		P4.Ob02 Desenvolvimento de competências nos colaboradores em áreas estratégicas na FBDC
		P4.Ob03 Acordo com empresas para formação específica.
		P4.Ob04 Alinhar a Visão/Estratégia da FBDC e o desempenho dos colaboradores.
		P4.Ob05 Aumento da fidedignidade dos processos de recrutamento e selecção de colaboradores da FBDC.
		P4.Ob06 Parcerias com instituições de ensino superior.
	FCS.10 Identificação dos colaboradores com a FBDC	P4.Ob07 Envolvimento e motivação no trabalho dos colaboradores da FBDC
		P4.Ob08 Alinhamento do perfil dos novos colaboradores com a visão da FBDC.
		P4.Ob09 Criação de uma filosofia de melhoria continua.

Fonte: elaboração própria, com base nas reuniões efectuadas e documentos da FBDC

#### Codificação:

Objectivo: Pn + Obnn + Descrição, Pn é a perspectiva, n e nn são a numeração árabe sequencial

**Figura 35: Objectivos estratégicos da FBDC, por FCS e por perspectiva**

No que diz respeito à perspectiva dos utentes e *stakeholders* externos, a garantia de qualidade na prestação de serviços é o principal objectivo, uma vez que é através da boa prestação de serviços que depende a satisfação das

necessidades dos utentes. No mesmo FCS existem ainda a interacção dos utentes com o Portal Social online, a página na internet da FBDC, e a promoção de novas respostas sociais que sirvam para satisfazer as necessidades dos utentes. No FCS seguinte, fomentar o bem-estar social consegue-se com o desenvolvimento de iniciativas com valor para a FBDC e promovendo benefícios para os clientes e colaboradores. Por último, mas não menos importante, a manutenção, através do seu cumprimento, dos acordos mantidos com as entidades responsáveis, torna-se o objectivo final desta perspectiva.

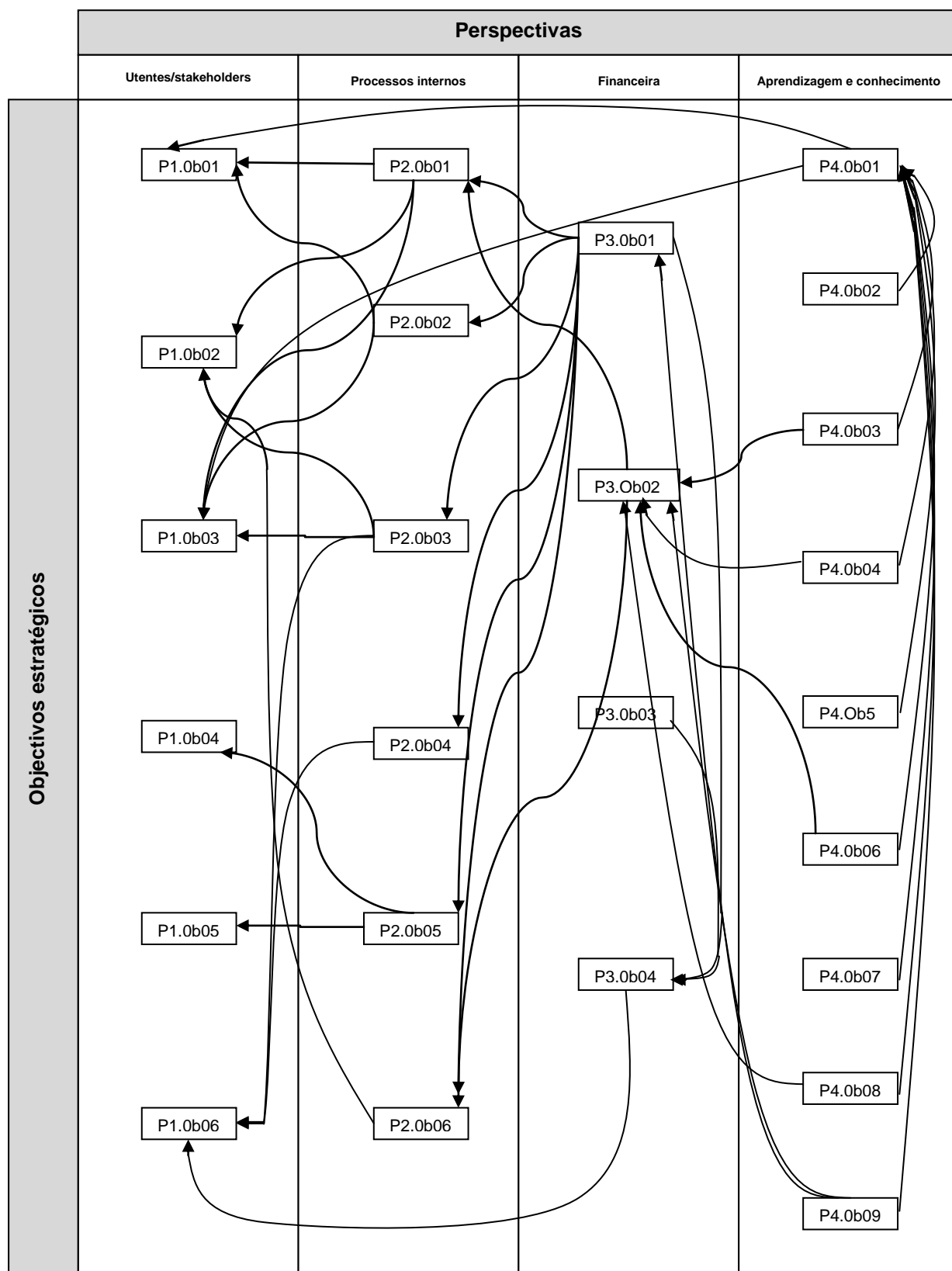
Mudando de perspectiva, e passando para os processos internos, existe a preocupação de criar novas formas de desenvolver os conteúdos pedagógicos com a introdução de um novo sistema em pré-escolar, bem com o a definição de novas regras que reorganizem o sistema de transportes da FBDC. Outro dos objectivos passa por adequar os espaços às exigências de conforto e apresentação cuidada, que se traduzem na requalificação de alguns espaços interiores e exteriores. A criação de parcerias com entidades, sejam instituições públicas ou colectividades, permitirá atingir o objectivo de desenvolver novas actividades ao longo do ano. A introdução de novas ferramentas informáticas de auxílio da gestão são outro dos objectivos a aplicar nesta perspectiva.

No que diz respeito à perspectiva financeira, os principais objectivos são, por um lado, a recolha de fundos por meio de um programa anual estabelecido para esse efeito, envolvendo as entidades necessárias para o concretizar, e por outro lado a redução de custos. A aposta passa também pela busca de novas fontes de financiamento não estatais, com aqueles que são os intervenientes da FBDC, como o caso dos fornecedores. Numa visão mais voltada para o investimento, temos o cumprimento das exigências normativas sobre equipamentos, que obrigam à aquisição de equipamentos essenciais ao normal funcionamento da instituição, neste caso do refeitório.

Na última perspectiva, da aprendizagem e conhecimento, a qualificação do capital humano afirma-se como o ponto principal, através do desenvolvimento de formações, da aposta na formação de colaboradores em áreas estratégicas para a FBDC, da criação de acordos com empresas para a formação em áreas específicas ao funcionamento da instituição, o alinhamento da visão/estratégia da

FBDC com o desempenho dos colaboradores, do aumento da fidedignidade dos processos de recrutamento e selecção de colaboradores e pela parceria com instituições do ensino superior. Por outro lado, nesta mesma perspectiva, a identificação dos colaboradores com a FBDC é também uma preocupação, envolvendo os colaboradores com a tomada de decisões na instituição, também por um programa com vista ao alinhamento de novos colaboradores com a visão da FBDC e criando uma filosofia com o objectivo de melhoria contínua.

Face aos objectivos traçados, foi possível desenhar um diagrama de relação causa-efeito entre os mesmos, respeitando a perspectivas definidas, tal como apresentado na figura 36.



Fonte: elaboração própria, com base nas reuniões efectuadas e documentos da FBDC

**Codificação:**

Objectivo: Pn + Obnn + Descrição, Pn é a perspectiva, n e nn são a numeração árabe sequencial

**Figura 36: Diagrama da relação causa-efeito dos objectivos estratégicos**

### 5.4 Indicadores de desempenho

Segundo o que foi definido anteriormente, foram atribuídos para cada objectivo os respectivos indicadores de desempenho, o que permitirá fazer a respectiva avaliação. As respectivas fichas de indicador estão apresentadas no anexo 3.

A figura 37 mostra os objectivos estratégicos e respectivos indicadores (para alguns objectivos foram definidos mais do que um indicador):

Objectivos estratégicos	Indicadores de desempenho
P1.Ob01 Garantia de qualidade na prestação dos serviços	• P1.Ob01.I1 Nível de satisfação dos clientes.
P1.Ob02 Interação dos clientes com Portal Social	• P1.Ob02.I1 Clientes com acesso à reinscrição online. • P1.Ob02.I2 Clientes com acesso a inquérito de satisfação online.
P1.Ob03 Promoção de respostas sociais em novas áreas	• P1.Ob03.I1 Novas respostas sociais. • P1.Ob03.I2 Novos lugares nas respostas existentes.
P1.Ob04 Desenvolvimento de iniciativas com valor para a FBDC	• P1.Ob04.I1 Prémios de boas práticas na área social para pessoas/organizações. • P1.Ob04.I2 Parcerias com organizações para realização de eventos.
P1.Ob05 Promover instrumentos para beneficiar clientes e colaboradores	• P1.Ob05.I1 Descontos para clientes e colaboradores. • P1.Ob05.I2 Descontos para realização de eventos na FBDC
P1.Ob06 Manutenção dos acordos de cooperação	• P1.Ob06.I1 Nível de cumprimento dos acordos
P2.Ob01 Redefinição e diversificação dos serviços desenvolvidos	• P2.Ob01.I1 Novos projectos pedagógicos em pré-escolar • P2.Ob02.I1 Novas soluções de organização em pré-escolar
P2.Ob02 Eficiência dos serviços de transporte	• P2.Ob02.I1 Utilizadores do serviço de transporte
P2.Ob03 Requalificação dos espaços interiores	• P2.Ob03.I1 Reparação e pintura de espaços interiores
P2.Ob04 Requalificação dos espaços exteriores	• P2.Ob04.I1 Reparação e pintura de espaços exteriores
P2.Ob05 Parcerias com entidades para desenvolvimento de actividades	• P2.Ob05.I1 Actividades culturais, com entidade cultural. • P2.Ob05.I2 Actividades desportivas mensais, com entidade desportiva.
P2.Ob06 Operacionalização, generalização e desenvolvimento de softwares	• P2.Ob06.I1 Utilização de software ao nível dos processos chave. • P2.Ob06.I2 Utilização de software de gestão documental. • P2.Ob06.I3 Softwares desenvolvidos.
P3.Ob01 Criação de programa anual de angariação de fundos	• P3.Ob01.I1 Montante angariado por meio de campanhas. • P3.Ob01.I2 Montante angariado por meio dos mecenados. • P3.Ob01.I3 Montante angariado com aluguer de espaço/equipamento.
P3.Ob02 Redução de custos	• P3.Ob02.I1 Custos com material pedagógico por

	<ul style="list-style-type: none"> <li>sala.</li> <li>P3.Ob02.I2 Custos operacionais da FBDC.</li> </ul>
P3.Ob03 Aposta em fontes de financiamento não estatais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>P3.Ob03.I1 Descontos obtido junto de fornecedores.</li> </ul>
P3.Ob04 Cumprimento de exigências normativas sobre equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>P3.Ob04.I1 Equipamentos adquiridos/melhorados.</li> </ul>
P4.Ob01 Aposta na qualificação do capital humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>P4.Ob01.I1 Módulos de formação desenvolvidos.</li> <li>P4.Ob01.I2 Manual de competências/funções nos serviços</li> </ul>
P4.Ob02 Desenvolvimento de competências nos colaboradores em áreas estratégicas na FBDC	<ul style="list-style-type: none"> <li>P4.Ob03.I1 Desconto para pós-graduações ou mestrados.</li> </ul>
P4.Ob03 Acordo com empresas para formação específica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>P4.Ob03.I1 Técnicos formados em manutenção de “espaços verdes” exteriores.</li> </ul>
P4.Ob04 Alinhar a Visão/Estratégia da FBDC e o desempenho dos colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>P4.Ob04.I1 Sistema de avaliação de desempenho para colaboradores.</li> </ul>
P4.Ob05 Aumento da fidedignidade dos processos de recrutamento e selecção de colaboradores da FBDC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>P4.Ob05.I1 Processo de recrutamento e selecção para aplicar na admissão de novos colaboradores.</li> </ul>
P4.Ob06 Parcerias com instituições de ensino superior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>P4.Ob06.I1 Estágios curriculares concretizados</li> </ul>
P4.Ob07 Envolvimento e motivação no trabalho dos colaboradores da FBDC	<ul style="list-style-type: none"> <li>P4.Ob07.I1 Ideias para melhorar serviços da FBDC</li> </ul>
P4.Ob08 Alinhamento do perfil dos novos colaboradores com a visão da FBDC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>P4.Ob08.I1 Programas de acolhimento e orientação para actuais e potenciais colaboradores.</li> </ul>
P4.Ob09 Criação de uma filosofia de melhoria contínua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>P4.Ob09.I1 Mecanismos de partilha de práticas e conhecimento com apoio a colaboradores.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria, com base nas reuniões efectuadas e documentos da FBDC

#### Codificação:

Objectivo: Pn + Obnn + Descrição, Pn é a perspectiva, n e nn são a numeração árabe sequencial

Indicador: Pn + Obnn + In + Descrição, Pn é a perspectiva, Obnn o objectivo, In o Indicador e n e nn são a numeração árabe sequencial.

#### Figura 37: Indicadores de desempenho por objectivo estratégico

#### Fórmulas dos indicadores de desempenho

Para cada um dos indicadores de desempenho foram definidas as respectivas fórmulas. A definição destas fórmulas no *Balanced Scorecard* permite quantificar os objectivos traçados e desta forma torna-se mensurável a visão definida para instituição, ou seja, é possível medir se se está a atingir ou não aquilo que se definiu para o que seria o futuro da instituição. Na figura 38 estão definidos as respectivas fórmulas de cada indicador. Em alguns casos, dada a especificidade do indicador não foi possível aplicar qualquer fórmula.



Indicadores de desempenho	Fórmulas
• P1.Ob01.I1 Nível de satisfação dos clientes.	• Resultado das respostas ao inquérito de satisfação
• P1.Ob02.I1 Clientes com acesso à reinscrição online.	• $(\text{total de clientes com acesso} / \text{total de clientes da FBDC}) \times 100$
• P1.Ob02.I2 Clientes com acesso a inquérito de satisfação online.	• $(\text{total de clientes com acesso} / \text{total de clientes da FBDC}) \times 100$
• P1.Ob03.I1 Novas respostas sociais.	• Número de lugares criados em Campo de Férias
• P1.Ob03.I2 Novos lugares nas respostas existentes.	• Número de lugares criados em creche
• P1.Ob04.I1 Prémios de boas práticas na área social para pessoas/organizações.	• Número de prémios desenvolvidos.
• P1.Ob04.I2 Parcerias com organizações para realização de eventos.	• Número de eventos sobre boas práticas sociais organizados
• P1.Ob05.I1 Descontos para clientes e colaboradores.	• Percentagem do desconto atingido com acordo
• P1.Ob05.I2 Descontos para realização de eventos na FBDC	• Percentagem do desconto atingido com acordo
• P1.Ob06.I1 Nível de cumprimento dos acordos	• $(\text{Acordos cumpridos} / \text{acordos estabelecidos}) \times 100$
• P2.Ob01.I1 Novos projectos pedagógicos em pré-escolar	• Número de projectos pedagógicos realizados.
• P2.Ob01.I2 Novas soluções de organização em pré-escolar	• <i>Não aplicável</i>
• P2.Ob02.I1 Utilizadores do serviço de transporte	• $[(\text{n}^\circ \text{ utilizadores ano actual} - \text{n}^\circ \text{ utilizadores ano anterior}) / (\text{n}^\circ \text{ utilizadores ano anterior})] \times 100$
• P2.Ob03.I1 Reparação e pintura de espaços interiores	• Percentagem dos espaços interiores pintados
• P2.Ob04.I1 Reparação e pintura de espaços exteriores	• Percentagem dos espaços exteriores pintados e reparados.
• P2.Ob05.I1 Actividades culturais, com entidade cultural.	• Número de actividades desenvolvidas com Cineclube de Avanca
• P2.Ob05.I2 Actividades desportivas mensais, com entidade desportiva.	• Número de actividades desenvolvidas com C.M. de Estarreja
• P2.Ob06.I1 Utilização de software ao nível dos processos chave.	• $(\text{Serviços da FBDC em que está implementado} / \text{Total dos serviços da FBDC}) \times 100$
• P2.Ob06.I2 Utilização de software de gestão documental.	• <i>Não aplicável</i>
• P2.Ob06.I3 Softwares desenvolvidos.	• Número de softwares desenvolvidos.
• P3.Ob01.I1 Montante angariado por meio de campanhas.	• Soma do valor angariado em campanhas
• P3.Ob01.I2 Montante angariado por meio dos mecenass.	• Soma do valor angariado por meio de mecenass
• P3.Ob01.I3 Montante angariado com aluguer de espaço/equipamento.	• Soma do valor angariado por meio de aluguer de espaço/equipamento
• P3.Ob02.I1 Custos com material pedagógico por sala.	• Soma das despesas com material pedagógico por sala.
• P3.Ob02.I2 Custos operacionais da FBDC.	• $[(\text{custos ano}_{t-1} - \text{custos ano}_t) / \text{custos ano}_{t-1}] \times 100$
• P3.Ob03.I1 Descontos obtido junto de fornecedores.	• Percentagem do desconto atingido com acordo
• P3.Ob04.I1 Equipamentos adquiridos/melhorados.	• Número de aquisições realizadas.
• P4.Ob01.I1 Módulos de formação desenvolvidos.	• Número de dos módulos desenvolvidos.
• P4.Ob01.I2 Manual de competências/funções nos serviços	• $(\text{Serviços da FBDC com manual} / \text{Total dos serviços da FBDC}) \times 100$
• P4.Ob02.I1 Desconto para pós-graduações ou mestrados.	• <i>Não aplicável</i>
• P4.Ob03.I1 Técnicos formados em manutenção de “espaços verdes” exteriores.	• Número de técnicos formados
• P4.Ob04.I1 Sistema de avaliação de desempenho para colaboradores.	• $(\text{total de colaboradores aplicados} / \text{total de colaboradores da FBDC}) \times 100$

• P4.Ob05.11 Processo de recrutamento e selecção para aplicar na admissão de novos colaboradores.	• Não aplicável
• P4.Ob06.11 Estágios curriculares concretizados	• Número de estágios concretizados em economia/gestão e educação de infância
• P4.Ob07.11 Ideias para melhorar serviços da FBDC	• (Número de ideias novas geradas/total de colaboradores da FBDC)
• P4.Ob08.11 Programas de acolhimento e orientação para actuais e potenciais colaboradores.	• Número de programas e acolhimento e orientação desenvolvidos
• P4.Ob09.11 Mecanismos de partilha de práticas e conhecimento com apoio a colaboradores.	• (colaboradores apoiados/total de colaboradores)x100

Fonte: elaboração própria, com base nas reuniões efectuadas e documentos da FBDC

#### Codificação:

Indicador: Pn + Obnn + In + Descrição, Pn é a perspectiva, Obnn o objectivo, In o Indicador e n e nn são a numeração árabe sequencial.

**Figura 38: Fórmulas de cálculo dos indicadores de desempenho**

#### Metas a atingir por cada indicador de desempenho

A definição dos objectivos estratégicos e dos indicadores faz sentido se a cada um desses indicadores, para além da respectiva fórmula de cálculo, for atribuída também a meta, ou seja, o valor que se pretende atingir no período de tempo decidido. A figura 39 apresenta as respectivas metas dos indicadores de desempenho para o *Balanced Scorecard* da FBDC.

Indicadores de desempenho	Metas
• P1.Ob01.11 Nível de satisfação dos clientes.	• Satisfação igual ou superior a 70% em todos os clientes
• P1.Ob02.11 Clientes com acesso à reinscrição online.	• Disponibilização a 100% dos clientes.
• P1.Ob02.12 Clientes com acesso a inquérito de satisfação online.	• Disponibilização a 100% dos clientes.
• P1.Ob03.11 Novas respostas sociais.	• Criar resposta em Campo de Férias para 30 novos clientes.
• P1.Ob03.12 Novos lugares nas respostas existentes.	• Criar mais 21 lugares em creche
• P1.Ob04.11 Prémios de boas práticas na área social para pessoas/organizações.	• Criação de um prémio anual
• P1.Ob04.12 Parcerias com organizações para realização de eventos.	• Realização de um evento anual para entrega do prémio de boas práticas sociais.
• P1.Ob05.11 Descontos para clientes e colaboradores.	• Manter desconto de 10% para clientes e colaboradores na Optivisão.
• P1.Ob05.12 Descontos para realização de eventos na FBDC	• Total do desconto atingido.
• P1.Ob06.11 Nível de cumprimento dos acordos	• Cumprimento total de 100% dos acordos.
• P2.Ob01.11 Novos projectos pedagógicos em pré-escolar	• Elaboração de 1 concurso para criação da “sala ateliê” e equipamento da sala.
• P2.Ob02.11 Novas soluções de organização em pré-escolar	• Implementar a solução de 3 salas homogéneas (por idade) em conjunto com a “sala ateliê”
• P2.Ob02.11 Utilizadores do serviço de transporte	• Aumento de 50% de utilizadores
• P2.Ob03.11 Reparação e pintura de espaços interiores	• Pintura de 100% dos espaços de pré-escolar e refeitório

• P2.Ob04.11 Reparação e pintura de espaços exteriores	• Reparação e pintura de 100% da estrutura metálica exterior e pestana do alçado norte
• P2.Ob05.11 Actividades culturais, com entidade cultural.	• Parceria com Cineclube de Avanca para 1 actividade mensal
• P2.Ob05.12 Actividades desportivas mensais, com entidade desportiva.	• Parceria com C.M. de Estarreja (Escola Municipal de Desporto) para 2 actividades mensais
• P2.Ob06.11 Utilização de software ao nível dos processos chave.	• Implementar em 100% dos serviços
• P2.Ob06.12 Utilização de software de gestão documental.	• Implementar na direcção e nos serviços administrativos.
• P2.Ob06.13 Softwares desenvolvidos.	• Desenvolver 1 software de planeamento e gestão de projecto
• P3.Ob01.11 Montante angariado por meio de campanhas.	• Atingir o valor igual ou superior a 10000€.
• P3.Ob01.12 Montante angariado por meio dos mecenass.	• Atingir o valor igual ou superior a 50000€.
• P3.Ob01.13 Montante angariado com aluguer de espaço/equipamento.	• Atingir o valor igual ou superior a 2000€.
• P3.Ob02.11 Custos com material pedagógico por sala.	• Redução até ao montante de 100€ por sala.
• P3.Ob02.12 Custos operacionais da FBDC.	• Redução em 5% relativamente a 2010.
• P3.Ob03.11 Descontos obtido junto de fornecedores.	• Desconto de rappel de 2% sobre facturação anual.
• P3.Ob04.11 Equipamentos adquiridos/melhorados.	• Aquisição de 1 grelhador para refeitório
• P4.Ob01.11 Módulos de formação desenvolvidos.	• Desenvolvimento de 9 módulos de formação do POPH.
• P4.Ob01.12 Manual de competências/funções nos serviços	• Desenvolver manual para 100% dos serviços
• P4.Ob02.11 Desconto para pós-graduações ou mestrados.	• Atribuir desconto de 50% para colaboradores com contrapartida por estágio curricular
• P4.Ob03.11 Técnicos formados em manutenção de “espaços verdes” exteriores.	• Formação de 1 técnico
• P4.Ob04.11 Sistema de avaliação de desempenho para colaboradores.	• Construção de modelo e aplicação a 100% dos colaboradores
• P4.Ob05.11 Processo de recrutamento e selecção para aplicar na admissão de novos colaboradores.	• Elaborar 1 modelo de admissão para aplicar a todos os novos colaboradores
• P4.Ob06.11 Estágios curriculares concretizados	• Total de estágios concretizados em economia/gestão e educação de infância
• P4.Ob07.11 Ideias para melhorar serviços da FBDC	• Cada colaborador deve gerar, em média, 1 ideia nova para melhorar os serviços.
• P4.Ob08.11 Programas de acolhimento e orientação para actuais e potenciais colaboradores.	• Desenvolvimento de um programa de acolhimento e orientação
• P4.Ob09.11 Mecanismos de partilha de práticas e conhecimento com apoio a colaboradores.	• Criação de novos mecanismos para apoio a 100% dos colaboradores

Fonte: elaboração própria, com base nas reuniões efectuadas e documentos da FBDC

#### Codificação:

Indicador: Pn + Obnn + In + Descrição, Pn é a perspectiva, Obnn o objectivo, In o Indicador e n e nn são a numeração árabe sequencial.

**Figura 39: Metas dos indicadores de desempenho**

### 5.5 Mapas de consolidação do *Balanced Scorecard* na FBDC

Concluído todo o trabalho de definição dos vários elementos que compõem o *Balanced Scorecard* para a FBDC, o passo seguinte corresponde à elaboração dos mapas de consolidação. Nas figuras 40, 41, 42 e 43 estão representados os

mapas de consolidação do *Balanced Scorecard* para a FBDC, respeitando às perspectivas, FCS, objectivos estratégicos, indicadores de desempenho, fórmulas e metas a atingir.

FCS	Objectivos estratégicos	Indicadores de desempenho	Fórmulas	Metas
FCS.01 Respostas e serviços de qualidade	P1.Ob01 Garantia de qualidade na prestação dos serviços	• P1.Ob01.I1 Nível de satisfação dos clientes.	• Resultado das respostas ao inquérito de satisfação	• Satisfação igual ou superior a 70% em todos os clientes
	P1.Ob02 Interação dos clientes com Portal Social	• P1.Ob02.I1 Clientes com acesso à reinscrição online.	• $(\text{total de clientes com acesso} / \text{total de clientes da FBDC}) \times 100$	• Disponibilização a 100% dos clientes.
		• P1.Ob02.I2 Clientes com acesso a inquérito de satisfação online.	• $(\text{total de clientes com acesso} / \text{total de clientes da FBDC}) \times 100$	• Disponibilização a 100% dos clientes.
FCS.02 Fomentar o bem-estar social	P1.Ob03 Promoção de respostas sociais em novas áreas	• P1.Ob03.I1 Novas respostas sociais.	• Número de lugares criados em Campo de Férias	• Criar resposta em Campo de Férias para 30 novos clientes.
		• P1.Ob03.I2 Novos lugares nas respostas existentes.	• Número de lugares criados em creche	• Criar mais 21 lugares em creche
	P1.Ob04 Desenvolvimento de iniciativas com valor para a FBDC	• P1.Ob04.I1 Prémios de boas práticas na área social para pessoas/organizações.	• Número de prémios desenvolvidos.	• Criação de um prémio anual
FCS.03 Cumprimento de acordos e legislação	P1.Ob05 Promover instrumentos para beneficiar clientes e colaboradores	• P1.Ob04.I2 Parcerias com organizações para realização de eventos.	• Número de eventos sobre boas práticas sociais organizados	• Realização de um evento anual para entrega do prémio de boas práticas sociais.
		• P1.Ob05.I1 Descontos para clientes e colaboradores.	• Percentagem do desconto atingido com acordo	• Manter desconto de 10% para clientes e colaboradores na Optivisão.
	P1.Ob06 Manutenção dos acordos de cooperação	• P1.Ob05.I2 Descontos para realização de eventos na FBDC	• Percentagem do desconto atingido com acordo	• Total do desconto atingido.
P1.Ob06 Cumprimento de acordos e legislação	P1.Ob06 Manutenção dos acordos de cooperação	• P1.Ob06.I1 Nível de cumprimento dos acordos	• $(\text{Acordos cumpridos} / \text{acordos estabelecidos}) \times 100$	• Cumprimento total de 100% dos acordos.

Fonte: elaboração própria, com base nas reuniões efectuadas e documentos da FBDC

**Figura 40: Mapa de consolidação – perspectiva dos utentes/stakeholders**

FCS	Objectivos estratégicos	Indicadores de desempenho	Fórmulas	Metas
FCS.04 Serviços adequados e inovadores	P2.Ob01 Redefinição e diversificação dos serviços desenvolvidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>P2.Ob01.I1 Novos projectos pedagógicos em pré-escolar</li> <li>P2.Ob02.I1 Novas soluções de organização em pré-escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de projectos pedagógicos realizados.</li> <li><i>Não aplicável</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração de 1 concurso para criação da “sala ateliê” e equipamento da sala.</li> <li>Implementar a solução de 3 salas homogéneas (por idade) em conjunto com a “sala ateliê”</li> </ul>
	P2.Ob02 Eficiência dos serviços de transporte	P2.Ob02.I1 Utilizadores do serviço de transporte	$\left[ \frac{\text{n}^{\circ} \text{utilizadores ano actual} - \text{n}^{\circ} \text{utilizadores ano anterior}}{\text{n}^{\circ} \text{utilizadores ano anterior}} \right] \times 100$	Aumento de 50% de utilizadores
FCS.05 Infra-estruturas adequadas	P2.Ob03 Requalificação dos espaços interiores	P2.Ob03.I1 Reparação e pintura de espaços interiores	Percentagem dos espaços interiores pintados	Pintura de 100% dos espaços de pré-escolar e refeitório
	P2.Ob04 Requalificação dos espaços exteriores	P2.Ob04.I1 Reparação e pintura de espaços exteriores	Percentagem dos espaços exteriores pintados e reparados.	Reparação e pintura de 100% da estrutura metálica exterior e pestana do alçado norte
FCS.06 Actividades em parceria	P2.Ob05 Parcerias com entidades para desenvolvimento de actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>P2.Ob05.I1 Actividades culturais, com entidade cultural.</li> <li>P2.Ob05.I2 Actividades desportivas mensais, com entidade desportiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de actividades desenvolvidas com Cineclube de Avanca</li> <li>Número de actividades desenvolvidas com C.M. de Estarreja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parceria com Cineclube de Avanca para 1 actividade mensal</li> <li>Parceria com C.M. de Estarreja (Escola Municipal de Desporto) para 2 actividades mensais</li> </ul>
FCS.07 Instrumentos de gestão eficientes e eficazes	P2.Ob06 Operacionalização, generalização e desenvolvimento de softwares	<ul style="list-style-type: none"> <li>P2.Ob06.I1 Utilização de software ao nível dos processos chave.</li> <li>P2.Ob06.I2 Utilização de software de gestão documental.</li> <li>P2.Ob06.I3 Softwares desenvolvidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Serviços da FBDC em que está implementado/ Total dos serviços da FBDC)x100</li> <li><i>Não aplicável</i></li> <li>Número de softwares desenvolvidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar em 100% dos serviços</li> <li>Implementar na direcção e nos serviços administrativos.</li> <li>Desenvolver 1 software de planeamento e gestão de projecto</li> </ul>

Fonte: elaboração própria, com base nas reuniões efectuadas e documentos da FBDC

**Figura 41: Mapa de consolidação – Perspectiva dos processos internos**

FCS	Objectivos estratégicos	Indicadores de desempenho	Fórmulas	Metas
FCS.08 Captação e utilização dos recursos financeiros	P3.Ob01 Criação de programa anual de angariação de fundos	<ul style="list-style-type: none"> <li>P3.Ob01.I1 Montante angariado por meio de campanhas.</li> <li>P3.Ob01.I2 Montante angariado por meio de mecenas.</li> <li>P3.Ob01.I3 Montante angariado com aluguer de espaço/equipamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soma do valor angariado em campanhas</li> <li>Soma do valor angariado por meio de mecenas</li> <li>Soma do valor angariado por meio de aluguer de espaço/equipamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atingir o valor igual ou superior a 10000€.</li> <li>Atingir o valor igual ou superior a 50000€.</li> <li>Atingir o valor igual ou superior a 2000€.</li> </ul>
	P3.Ob02 Redução de custos	<ul style="list-style-type: none"> <li>P3.Ob02.I1 Custos com material pedagógico por sala.</li> <li>P3.Ob02.I2 Custos operacionais da FBDC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soma das despesas com material pedagógico por sala.</li> <li><math>[(\text{custos ano}_{t-1} - \text{custos ano}_t) / \text{custos ano}_{t-1}] \times 100</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redução até ao montante de 100€ por sala.</li> <li>Redução em 5% relativamente a 2010.</li> </ul>
	P3.Ob03 Aposta em fontes de financiamento não estatais.	P3.Ob03.I1 Descontos obtido junto de fornecedores.	Percentagem do desconto atingido com acordo	Desconto de rappel de 2% sobre facturação anual.
	P3.Ob04 Cumprimento de exigências normativas sobre equipamentos	P3.Ob04.I1 Equipamentos adquiridos/melhorados.	Número de aquisições realizadas.	Aquisição de 1 grelhador para refeitório

Fonte: elaboração própria, com base nas reuniões efectuadas e documentos da FBDC

**Figura 42: Mapa de consolidação – perspectiva financeira**

FCS	Objectivos estratégicos	Indicadores de desempenho	Fórmulas	Metas
FCS.09 Qualificação do capital humano	P4.Ob01 Aposta na qualificação do capital humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>P4.Ob01.11 Módulos de formação desenvolvidos.</li> <li>P4.Ob01.12 Manual de competências/funções nos serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de dos módulos desenvolvidos.</li> <li>(Serviços da FBDC com manual/Total dos serviços da FBDC)x100</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de 9 módulos de formação do POPH.</li> <li>Desenvolver manual para 100% dos serviços</li> </ul>
	P4.Ob02 Desenvolvimento de competências nos colaboradores em áreas estratégicas na FBDC	<ul style="list-style-type: none"> <li>P4.Ob02.11 Desconto para pós-graduações ou mestrados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Não aplicável</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atribuir desconto de 50% para colaboradores com contrapartida por estágio curricular</li> </ul>
	P4.Ob03 Acordo com empresas para formação específica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>P4.Ob03.11 Técnicos formados em manutenção de “espaços verdes” exteriores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de técnicos formados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação de 1 técnico</li> </ul>
	P4.Ob04 Alinhar a Visão/Estratégia da FBDC e o desempenho dos colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>P4.Ob04.11 Sistema de avaliação de desempenho para colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(total de colaboradores aplicados/total de colaboradores da FBDC)x100</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construção de modelo e aplicação a 100% dos colaboradores</li> </ul>
	P4.Ob05 Aumento da fidedignidade dos processos de recrutamento e selecção de colaboradores da FBDC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>P4.Ob05.11 Processo de recrutamento e selecção para aplicar na admissão de novos colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Não aplicável</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar 1 modelo de admissão para aplicar a todos os novos colaboradores</li> </ul>
	P4.Ob06 Parcerias com instituições de ensino superior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>P4.Ob06.11 Estágios curriculares concretizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de estágios concretizados em economia/gestão e educação de infância</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total de estágios concretizados em economia/gestão e educação de infância</li> </ul>
FCS.10 Identificação dos colaboradores com a FBDC	P4.Ob07 Envolvimento e motivação no trabalho dos colaboradores da FBDC	<ul style="list-style-type: none"> <li>P4.Ob07.11 Ideias para melhorar serviços da FBDC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Número de ideias novas geradas/total de colaboradores da FBDC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cada colaborador deve gerar, em média, 1 ideia nova para melhorar os serviços.</li> </ul>
	P4.Ob08 Alinhamento do perfil dos novos colaboradores com a visão da FBDC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>P4.Ob08.11 Programas de acolhimento e orientação para actuais e potenciais colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de programas e acolhimento e orientação desenvolvidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de um programa de acolhimento e orientação</li> </ul>
	P4.Ob09 Criação de uma filosofia de melhoria continua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>P4.Ob09.11 Mecanismos de partilha de práticas e conhecimento com apoio a colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(colaboradores apoiados/total de colaboradores)x100</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criação de novos mecanismos para apoio a 100% dos colaboradores</li> </ul>

Fonte: elaboração própria, com base nas reuniões efectuadas e documentos da FBDC

**Figura 43: Mapa de consolidação – perspectiva da aprendizagem e conhecimento**





## **6. Conclusões**

A realização de um estágio curricular pressupõe a aplicação prática dos conhecimentos aprendidos e apreendidos ao longo do curso, neste caso do mestrado em Economia. Conhecimentos relacionados com a gestão, estatística e econometria, finanças e outros, foram importantes quer na realização do estágio propriamente dito, quer no desenvolvimento deste relatório. A importância do estágio abrange também a possibilidade de solidificar conhecimentos e aprofundar os mesmos, em relação a áreas e temas presentes ao longo do curso, e outros, directa ou indirectamente relacionados.

A concretização do estágio numa IPSS foi bastante importante para aprofundar os conhecimentos numa área com um peso cada vez maior na sociedade: a Economia Social. A FBDC é uma instituição de apoio à criança, localizada em Avanca, no concelho de Estarreja e é bastante reconhecida na região. Este reconhecimento deve-se sobretudo ao esforço dos seus responsáveis em manter um elevado grau de exigência na gestão, mas sobretudo na prestação dos serviços, nas suas valências. Este estágio permitiu conhecer a realidade deste tipo de instituições, quais as suas principais dificuldades e exigências a que está sujeita, sobretudo do seu principal parceiro, o Estado através da Segurança Social.

Na esfera de responsabilidades do Estado inclui-se a protecção e cuidado aos mais necessitados da sociedade, devendo criar condições para manter um determinado nível de bem-estar social. Mas esta responsabilidade não se esgota no Estado, havendo na sociedade civil entidades e pessoas com o mesmo objectivo de ajudar e garantir o bem-estar social. Em Portugal, através dos acordos de cooperação com a Segurança Social, o Estado estabelece parcerias com estas entidades/pessoas, delegando nelas algumas das suas competências, não se afastando porém do seu objectivo. Através do financiamento, regulação e fiscalização, o Estado garante que os serviços prestados por estas entidades são praticados com a melhor qualidade e com um elevado nível de exigência.

Ao longo do tempo, o Estado Português foi criando diferentes formas de intervenção social. Em 1935 com a criação da Providência Social pretendeu-se

cobrir alguns riscos sociais, substituindo o rendimento em caso de velhice, incapacidade ou necessidade de sobrevivência. Em 1942 com a criação do Abono de Família, Portugal surgiu como um dos pioneiros europeus nesta matéria, criando uma espécie de rendimento da família, mas sem o objectivo de incentivar a natalidade, como noutros países. Mas só com a Revolução do 25 de Abril se criou um verdadeiro Estado Social, com a defesa dos direitos sociais, criando, por exemplo, o SNS. A entrada de Portugal na CEE e os anos seguintes, foram fundamentais para a aproximação do sistema de apoios sociais português com os seus congéneres europeus. A evolução positiva do Estado Social é possível de comprovar com a subida acentuada da despesa da Segurança Social desde 1976.

Este relatório envolveu o estudo sobre os principais determinantes da despesa pública na área social, em que foi usada como variável a despesa da Segurança Social. O estudo envolveu a análise de dois modelos. O primeiro modelo veio a revelar a possibilidade de existência de multicolinearidade, situação que levou à definição de um novo modelo, com base no primeiro, mas que pretendeu corrigir esta situação. A correcção veio a revelar como variáveis explicativas e estatisticamente significativas a taxa de desemprego, a população com idade inferior a 14 anos e a *dummy* relativa ao partido no poder. A taxa de desemprego apresentou um sinal positivo, o que levou à conclusão de que um aumento da taxa de desemprego provoca aumentos nas despesas da Segurança Social. As outras duas variáveis revelaram sinais negativos, concluindo-se assim que um aumento na população com idade inferior a 14 anos e ter um partido de esquerda no poder, levam à diminuição da despesa da Segurança Social.

A avaliação do desempenho de uma OSFL não difere significativamente de uma entidade com fins lucrativos. O modelo *Balanced Scorecard*, que foi construído neste estudo para aplicação na FBDC, teve na sua génese o objectivo de ser aplicado apenas a organizações privadas com fins lucrativos. Mas várias propostas foram posteriormente realizadas para o adaptar quer a entidades públicas, quer a OSFL. Contudo, todas estas propostas não alteraram o objectivo principal, que era avaliar o desempenho de uma organização e tornar mensuráveis, todos os objectivos.

A principal diferença que um modelo *Balanced Scorecard* aplicado às OSFL, face ao modelo original, reside na colocação da missão como peça central do modelo e a alteração das perspectivas originais, colocando a perspectiva dos clientes no topo da hierarquia. No modelo original a perspectiva financeira encimava a hierarquia, definindo o lucro como o principal objectivo de curto prazo. Nas OSFL, a satisfação das necessidades dos clientes é o principal objectivo, embora a manutenção de uma estrutura financeira sustentável seja também importante para poder manter a organização em funcionamento.

Partindo do trabalho de certificação de qualidade em desenvolvimento na FBDC foi possível estudar modelos de gestão e avaliação do desempenho nas OSFL. Este trabalho criou nos responsáveis da instituição a consciência da importância da avaliação do desempenho. Neste aspecto a construção do modelo foi facilitada. A definição dos factores críticos de sucesso e objectivos estratégicos das quatro perspectivas respondeu às principais necessidades e exigências dos responsáveis da FBDC. A concretização dos indicadores dos objectivos, com a definição da respectiva fórmula, obedeceu a um critério de simplificação, de forma a torná-los perceptíveis e também para que torne mais fácil verificar o cumprimento das metas, posteriormente definidas.

Como pistas para trabalhos futuros, para uma melhor análise dos determinantes da despesa social sugere-se a decomposição desta despesa nas suas várias componentes (por exemplo: saúde, educação ou bem-estar); assim como será pertinente estudar também os determinantes das componentes da despesa social, comparando-os com os resultados do total da despesa. Para o caso da avaliação do desempenho de uma IPSS, concretamente na aplicação à FBDC, sugere-se que sejam medidos os vários indicadores apresentados e se verifique o cumprimento das metas. Com base na informação recolhida e nas conclusões alcançadas, pode ser construído um novo modelo, para um novo período.



## Bibliografia

- Amberg, M., Fischl, F., & Wiener, M. (2005). *Background of critical success factor research* Working paper n.º 2 Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Nuremberga.
- Anthony, R., Dearden, J., & Vancil, R. (1972). *Management Control Systems*. Homewood: R. D. Irwin.
- Baqir, R. (2002). *Social sector spending in a panel of countries*. Working Paper n.º 2. Fundo Monetário Internacional.
- Bruno, A. V., & Leidecker, J. K. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23-32.
- Bull, M. (2006). *Balance: unlocking performance in social enterprises*. Manchester: Centre for Enterprise at Manchester Metropolitan University Business School.
- Cameron, D. R. (1978). The expansion of public economy: a comparative analysis. *American Political Science Review*, 72(4), 1243-1261.
- Carvalho, J. M. S. (2008). *O desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos*. Maia: Instituto Superior da Maia.
- Chen, S.-H. (2010). The establishment and comparison of the Balanced Scorecard for profit and non profit organizations. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3005-3012.
- Coelho, C. A. (2004). *Ciclos Político Económicos e o Poder Local*. Tese de Mestrado, Universidade do Minho, Braga.
- Cutt, J., & Murray, V. (2000). *Accountability and effectiveness evaluation in non-profit organizations* (1ª ed.). Nova Iorque: Routledge.
- Daniel, D. R. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, 39(5), 111-116.
- Drucker, P. (1997). *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Ellegard, K., & Grunert, C. (1993). The concept of key success factors: theory and method. In M. Baker (Ed.), *Perspectives on marketing management* (pp. 245-274). Chichester: Wiley.
- Espuelas-Barroso, S. (2010). *The determinants of social spending in Spain, 1950-1980: Are dictators less redistributive?* Working paper in economics. Universita de Barcelona, Espai de Recerca en Economia. Barcelona.

- Estevão, J. (1997). Causas micro e macroeconómicas do crescimento do terceiro sector. In C. P. Barros & J. G. Santos (Eds.), *As instituições não lucrativas e a acção social em Portugal*. Lisboa: Vulgata.
- Esteves, J. (2004). *Definition and analysis of critical success factors for ERP implementation projects*. Tese de Doutoramento, Universitat Politècnica de Catalunya Barcelona.
- Ferreira, S. (2004). *O papel do movimento social das organizações do terceiro sector em Portugal*. Paper presented at the V Congresso Português de Sociologia, Braga.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). Centre for sustainability management. *Business strategy and environment*, 11, 269-284.
- Fine, S. (1990). *Social Marketing: promoting the causes of public and nonprofit agencies*. Boston: Allyn & Bacon.
- Franco, R. C., Solowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2005). *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*: Universidade Católica Portuguesa, Instituto Johns Hopkins.
- Gujarati, D. N. (2004). *Basic Econometrics* (4<sup>a</sup> ed.): The McGraw-Hill Companies.
- Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (2009). *Contas da Segurança Social*. Lisboa
- Kanter, R. S., & Summers, D. V. (1987). Doing well while doing good: dilemmas of performance management in nonprofit organizations and the need for a multiple constituency approach In W. W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector: a research handbook* (1<sup>a</sup> ed.). New Heaven, Connecticut: Yale University Press.
- Kaplan, R. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard* Working Paper 10-074. Harvard Business School, Harvard University. Harvard.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps - converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Kleinbaum, D. G., Kupper, L. L., & Muller, K. E. (2007). *Applied regression analysis and other multivariable methods*: Brooks/Cole.
- Lamb, C. W. (1987). Public sector marketing is different. *Business Horizons*, 30(4), 56-60.

- Lindert, P. H. (1994). The rise of social spending, 1880-1930. *Explorations in economic history*, 31, 1-37.
- Lindert, P. H. (1996). What limits social spending? *Explorations in economic history*, 33, 1-24.
- Lovelock, C. H., & Weinberg, C. B. (1990). *Public and nonprofit marketing: readings and cases* (2ª ed.). São Francisco, Califórnia: The scientific press.
- Martello, M., Watson, J., & Fischer, M. (2008). Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization. *Journal of Business and Economic Research*, 6(9), 67-80.
- Martin, L., & Kettner, P. (1996). *Measuring the performance of human service programs*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Ministério do Trabalho e Solidariedade Social (2009). *Carta Social - Rede de Serviços e Equipamentos*. Lisboa: Gabinete de Estratégia e Planeamento.
- Money, A., Babin, B., & Samouel, P. (2005) *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*: Bookman Company Ed.
- Mourão, P. (2004). *Determinantes da despesa pública em Portugal - Uma avaliação econométrica*. Tese de Mestrado, Universidade do Minho, Braga.
- Mourão, P. (2007). Long term determinants of portuguese public expenditures. *International research journal*(7), 153-167.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism*. Harlow: FT Prattice Hall.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard: step-by-step fot government and nonprofit agencies* (1ª ed.). New Jersey: John Wiley and Sons.
- Osberg, L., Schwabish, J., & Smeeding, T. (2003). *Income distribution and social expenditures: a cross national perspective*. Working paper n.º 350. Luxembour income study. Luxemburgo.
- Pearce, J. (2003). *Social enterprise in anytown* (1ª ed.). Londres: Caloust Gulbenkian Foundation
- Pereira, J. d. S. (2009). *Contributo para a concepção de um Balanced Scorecard num equipamento de uma organização sem fins lucrativos*. Dissertação de Mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Pereirinha, J. A., Arcanjo, M., & Carolo, D. F. (2008). *Social Protection and family allowances in the portuguese corporatism: the creation and protection of family allowances in the Estado-Novo period*. Paper presented at the Congreso de la Asociación Española de História Económica, Murcia.

- Pereirinha, J. A., & Carolo, D. F. (2009). *A construção do Estado-Providência em Portugal: Evolução da despesa social em Portugal de 1935 a 2003*. Working Paper n.º 36. Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa.
- Pinto, F. (2005). *Balanced Scorecard - adaptações ao sector público e às organizações privadas sem fins lucrativos*. Paper presented at the III seminário internacional "Gestão e estratégias no século XXI", Algarve.
- Pinto, J., & Slevin, D. (1987). Critical factors in successful project implementation *IEEE transactions on engineering management* (Vol. 34, pp. 22-27).
- O'Bannon, D. P., & Preston, L. E., (1997). The corporate social-finance performance relationship. *Business & Society*, 36(4), 419-429.
- Rockart, J. (1979). Chief executives define their own information need *Harvard Business review*, 81-92.
- Santos, B. S. (1998). *A reinvenção solidária e participativa do Estado*. Paper presented at the Seminário Internacional - Sociedade e Reforma do Estado, São Paulo.
- Snyder, J. M., & Yackolev, I. (2000). *Political and economic determinants of government spending on social protection programs*. Massachusetts Institute of Technology. Massachusetts.
- Sommers, A. (2005). Shapping the Balanced Scorecard for use in UK social enterprise. *Social enterprise journal*, 43-56.
- Toia, P. (2009). *Relatório sobre economia social*. Bruxelas: Comissão do emprego e dos assuntos europeus - Parlamento Europeu.
- Van-de-Ven, A. H., & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organization*. Nova Iorque: John Wiley and Sons.
- Wallin, J. E. (2009). *Interactive balanced scorecard visualization*. Tese de Mestrado Tese de Mestrado, Chalmers University of Technology, Göteborg.
- Wallis, J., & Dollery, B. (2006). Revitalizing the contribution non-profit organizations can make to the provision of human services. *International journal of social economics*, 33(7), 491-511.
- Weisbrod, B. A. (1988). *The nonprofit economy*. Massachusetts.
- Zaltman, G., & Jacobs, P. (1977). Social Marketing and a consumer-based theory of marketing. In A. G. Woodside, J. N. Seth & P. D. Bennet (Eds.), *Consumer and industrial buying behavior* Nova Iorque: Elsevier North-Holland, Inc.



## Anexos

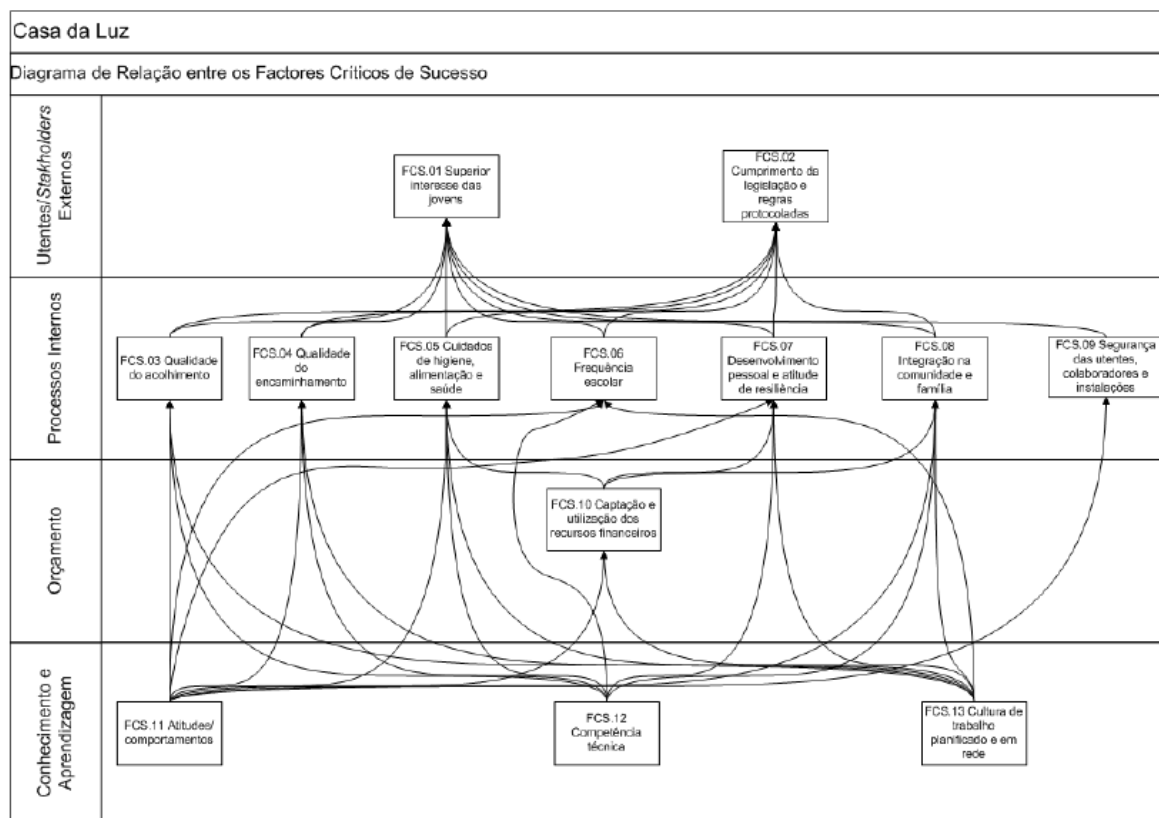
### Anexo 1 - Dados sobre eleições legislativas

Ano de eleições legislativas	Partido Vencedor
1976	Socialista
1979	Aliança Democrática
1980	Aliança Democrática
1983	Socialista
1985	Social Democrata
1987	Social Democrata
1991	Social Democrata
1995	Socialista
1999	Socialista
2002	Social Democrata
2005	Socialista
2009	Socialista

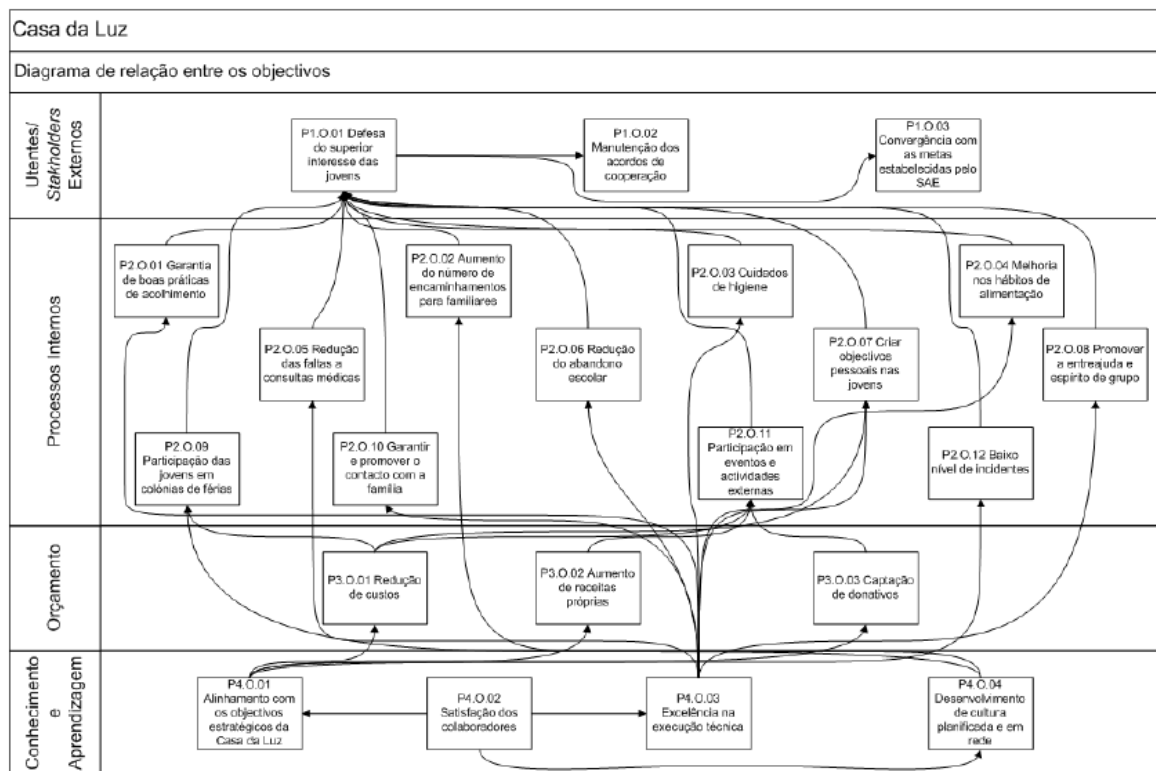
Fonte: elaboração própria, com base nos dados da Comissão Nacional de Eleições

### Anexo 2 - Diagramas das relações causa-efeito (Pereira, 2009)

#### Diagrama de relação causa-efeito dos factores críticos de sucesso



## Diagrama de relação causa efeito dos objectivos



**Anexo 3 - Fichas dos Indicadores**

Item	Descrição
Título do Indicador	P1.Ob01.I1 Nível de satisfação dos clientes
Objectivo (Relacionado com)	P1.Ob01 Garantia de qualidade na prestação dos serviços
Meta	Satisfação igual ou superior a 70% em todos os clientes
Fórmula	Resultado das respostas ao inquérito de satisfação
Frequência	Anual
Quem mede?	Serviços administrativos
Origem dos dados?	Inquérito de satisfação online
Quem faz uso do Indicador?	Conselho da qualidade
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem no aumento da satisfação dos clientes.
Notas e comentários	Dependente do inquérito de satisfação, ainda por concretizar

Item	Descrição
Título do Indicador	P1.Ob02.I1 Clientes com acesso à reinscrição online
Objectivo (Relacionado com)	P1.Ob02 Interacção dos clientes com Portal Social
Meta	Disponibilização a 100% dos clientes.
Fórmula	$(\text{total de clientes com acesso} / \text{total de clientes da FBDC}) \times 100$
Frequência	Anual
Quem mede?	Gestores do Portal
Origem dos dados?	Dados do portal Social
Quem faz uso do Indicador?	Administração e direcção
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem no aumento do número de clientes com acesso.
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do indicador	P1.Ob02.I2 Clientes com acesso a inquérito de satisfação online
Objectivo (Relacionado com)	P1.Ob02 Interacção dos clientes com Portal Social
Meta	Disponibilização a 100% dos clientes.
Fórmula	$(\text{total de clientes com acesso} / \text{total de clientes da FBDC}) \times 100$
Frequência	Anual
Quem mede?	Gestores do Portal
Origem dos dados?	Dados do portal Social
Quem faz uso do Indicador?	Administração e direcção
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem no aumento do número de clientes com acesso.
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do indicador	P1.Ob03.I1 Novas respostas sociais
Objectivo (Relacionado com)	P1.Ob03 Promoção de respostas sociais em novas áreas
Meta	Criar resposta em Campo de Férias para 30 novos clientes.
Fórmula	Número de lugares criados em Campo de Férias
Frequência	Anual
Quem mede?	Animadora
Origem dos dados?	Acordos estabelecidos com entidades públicas.
Quem faz uso do Indicador?	Animadora
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem na criação e divulgação do Campo de Férias
Notas e comentários	O campo de férias destina-se para crianças e jovens dos 6 aos 18 anos.

Título do Indicador	Descrição
Título do indicador	P1.Ob03.I2 Novos lugares nas respostas existentes
Objectivo (Relacionado com)	P1.Ob03 Promoção de respostas sociais em novas áreas
Meta	Criar mais 21 lugares em creche
Fórmula	Número de lugares criados em creche
Frequência	Anual
Quem mede?	Serviços administrativos
Origem dos dados?	Acordos estabelecidos com entidades públicas.
Quem faz uso do Indicador?	Gestor
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem no estabelecimento dos acordos e criação das condições para o atingir.
Notas e comentários	Depende do aumento das condições físicas da FBDC.

Título do Indicador	Descrição
Título do indicador	P1.Ob04.I1 Prémios de boas práticas na área social para pessoas/organizações
Objectivo (Relacionado com)	P1.Ob04 Desenvolvimento de iniciativas com valor para a FBDC
Meta	Criação de um prémio anual
Fórmula	Número de prémios criados
Frequência	Anual
Quem mede?	Conselho da Qualidade
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Conselho da Qualidade
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem na criação do prémio.
Notas e comentários	

<b>Título do Indicador</b>	<b>Descrição</b>
Título do indicador	P1.Ob04.I2 Parcerias com organizações para realização de eventos
Objectivo (Relacionado com)	P1.Ob04 Desenvolvimento de iniciativas com valor para a FBDC
Meta	Realização de um evento anual para entrega do prémio de boas práticas sociais.
Fórmula	Número de eventos sobre boas práticas sociais organizados.
Frequência	Anual
Quem mede?	Gestor
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Gestor
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem na realização do evento.
Notas e comentários	Desenvolver parceria tripartida com grupo Durit, as IPSS Probranca e Cerciaz e as Câmaras Municipais de Albergaria-a-Velha e Oliveira de Azeméis

<b>Item</b>	<b>Descrição</b>
Título do indicador	P1.Ob05.I1 Descontos para clientes e colaboradores
Objectivo (Relacionado com)	P1.Ob05 Promover instrumentos para beneficiar clientes e colaboradores
Meta	Manter desconto de 10% para clientes e colaboradores na Optivisão.
Fórmula	Percentagem do desconto atingido com o acordo.
Frequência	Anual
Quem mede?	Directora Técnica
Origem dos dados?	Acordos estabelecidos
Quem faz uso do Indicador?	Directora Técnica
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem na manutenção do desconto.
Notas e comentários	

<b>Título do Indicador</b>	<b>Descrição</b>
Título do indicador	P1.Ob05.I2 Descontos para realização de eventos na FBDC
Objectivo (Relacionado com)	P1.Ob05 Promover instrumentos para beneficiar clientes e colaboradores
Meta	Desenvolver parceria com pastelaria para desconto de 50% nos lanches, para serviço de festas de aniversário.
Fórmula	Percentagem do desconto atingido com acordo
Frequência	Anual
Quem mede?	Directora Técnica
Origem dos dados?	Acordos estabelecidos
Quem faz uso do Indicador?	Directora Técnica
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem na parceria com desconto.
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do indicador	P1.Ob06.I1 Nível de cumprimento dos acordos
Objectivo (Relacionado com)	P1.Ob06 Manutenção dos acordos de cooperação
Meta	Cumprimento total de 100% dos acordos.
Fórmula	(Acordos cumpridos/acordos estabelecidos) x100
Frequência	Anual
Quem mede?	Gestor
Origem dos dados?	Dados da administração/Dados das entidades
Quem faz uso do Indicador?	Gestor
O que fazem?	Implementação de medidas que corrijam o afastamento face à meta.
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do Indicador	P2.Ob01.I1 Novos projectos pedagógicos em pré-escolar
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob01 Redefinição e diversificação dos serviços desenvolvidos
Meta	Elaboração de 1 concurso para criação da “sala ateliê” e equipamento da sala.
Fórmula	Número de projectos pedagógicos realizados.
Frequência	Anual
Quem mede?	Conselho da Qualidade
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Conselho da Qualidade, gestor e vencedor do concurso
O que fazem?	Implementação de medidas que promovam a apresentação de ideias e implementação de projectos
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do Indicador	P2.Ob01.I2 Novas soluções de organização em pré-escolar
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob01 Redefinição e diversificação dos serviços desenvolvidos
Meta	Implementar a solução de 3 salas homogéneas (por idade) em conjunto com a sala ateliê
Fórmula	<i>Não aplicável</i>
Frequência	Anual
Quem mede?	Conselho da Qualidade
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Conselho da Qualidade
O que fazem?	Implementação de medidas que promovam a aplicação do novo desenho de organização
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do Indicador	P2.Ob02.I1 Utilizadores do serviço de transporte
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob02 Eficiência do serviço de transporte
Meta	Aumento de 50% de utilizadores
Fórmula	$\left[ \left( \text{n}^{\circ} \text{ utilizadores ano actual} - \text{n}^{\circ} \text{ utilizadores ano anterior} \right) / \left( \text{n}^{\circ} \text{ utilizadores ano anterior} \right) \right] \times 100$
Frequência	Anual
Quem mede?	Gestor
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Gestor
O que fazem?	Implementação de medidas que aumentem a utilização do serviço de transporte.
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do Indicador	P2.Ob03.I1 Reparação e pintura de espaços interiores
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob03 Requalificação dos espaços interiores
Meta	Pintura de 100% dos espaços de pré-escolar e refeitório
Fórmula	Total dos espaços interiores pintados
Frequência	Anual
Quem mede?	Gestor
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Gestor
O que fazem?	Implementação de medidas que promovam a participação e apoio de entidades (também comissão de pais) para a pintura dos espaços.
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do Indicador	P2.Ob04.I1 Reparação e pintura de espaços exteriores
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob04 Requalificação dos espaços exteriores
Meta	Reparação e pintura de 100% da estrutura metálica exterior e pestana do alçado norte.
Fórmula	Total dos espaços exteriores pintados e reparados.
Frequência	Anual
Quem mede?	Gestor
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Gestor
O que fazem?	Implementação de medidas que promovam a escolha da melhor viabilidade financeira.
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do Indicador	P2.Ob05.I1 Actividades culturais, com entidade cultural
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob05 Parcerias com entidades para desenvolvimento de actividades
Meta	Parceria com Cineclube de Avanca para 1 actividade mensal
Fórmula	Número de actividades desenvolvidas mensalmente com Cineclube de Avanca
Frequência	Anual
Quem mede?	Coordenadores
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Coordenadores
O que fazem?	Implementação de medidas que facilitem o estabelecimento da parceria.
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do Indicador	P2.Ob05.I2 Actividades desportivas, com entidades desportivas
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob05 Parcerias com entidades para desenvolvimento de actividades
Meta	Parceria C.M. de Estarreja (Escola Municipal de Desporto) para 2 actividades mensais
Fórmula	Parcerias desenvolvidas com C.M. de Estarreja
Frequência	Anual
Quem mede?	Gestor
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Gestor
O que fazem?	Implementação de medidas que facilitem o estabelecimento da parceria.
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do Indicador	P2.Ob06.I1 Utilização de software ao nível dos processos chave
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob06 Operacionalização, generalização e desenvolvimento de softwares
Meta	Implementar em 100% dos serviços.
Fórmula	$(\text{Serviços da FBDC em que está implementado} / \text{Total dos serviços da FBDC}) \times 100$
Frequência	Anual
Quem mede?	Técnicos
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Técnicos
O que fazem?	Implementação de medidas que promovam a implementação do software em todos os serviços
Notas e comentários	



Item	Descrição
Título do Indicador	P2.Ob06.I2 Utilização de software de gestão documental
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob06 Operacionalização, generalização e desenvolvimento de softwares
Meta	Implementar na direcção e nos serviços administrativos.
Fórmula	<i>Não aplicável</i>
Frequência	Anual
Quem mede?	Gestor
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Gestor
O que fazem?	Adopção de medidas que promovam a implementação do software nos serviços administrativos e direcção.
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do Indicador	P2.Ob06.I3 Softwares desenvolvidos
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob06 Operacionalização, generalização e desenvolvimento de softwares
Meta	Desenvolver 1 software de planeamento e gestão de projecto
Fórmula	Número de softwares desenvolvidos
Frequência	Anual
Quem mede?	Técnicos
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Técnicos
O que fazem?	Implementação de medidas que promovam a o desenvolvimento do software.
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do indicador	P3.Ob01.I1 Montante angariado por meio de campanhas
Objectivo (Relacionado com)	P3.Ob01 Criação de programa anual de angariação de fundos
Meta	Atingir o valor igual ou superior a 10000€.
Fórmula	Soma do valor angariado em campanhas
Frequência	Anual
Quem mede?	Serviços administrativos
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Conselho da Qualidade
O que fazem?	Implementação de medidas que ajudem a desenvolver campanhas de angariação de fundos.
Notas e comentários	Festa de finalistas; Espectáculo; factos de Carnaval; Cabaz de Natal; Rifas de Salas

Item	Descrição
Título do indicador	P3.Ob01.I2 Montante angariado por meio de mecenias
Objectivo (Relacionado com)	P3.Ob01 Criação de programa anual de angariação de fundos
Meta	Atingir o valor igual ou superior a 50000€.
Fórmula	Soma do valor angariado por meio de mecenias
Frequência	Anual
Quem mede?	Serviços administrativos
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Gestor
O que fazem?	Implementação de medidas que promovam a contribuição dos mecenias.
Notas e comentários	Projectos; Envolvimentos; Melhoria de comunicação

Item	Descrição
Título do indicador	P3.Ob01.I3 Montante angariado com aluguer de espaço/equipamento
Objectivo (Relacionado com)	P3.Ob01 Criação de programa anual de angariação de fundos
Meta	Atingir o valor igual ou superior a 2000€.
Fórmula	Soma do valor angariado por meio de aluguer de espaço/equipamento
Frequência	Anual
Quem mede?	Serviços administrativos
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Directora técnica
O que fazem?	Implementação de medidas que divulguem este tipo de aluguer e promovam a sua concretização.
Notas e comentários	

Título do Indicador	Descrição
Título do Indicador	P3.Ob02.I1 Custos com material pedagógico por sala
Objectivo (Relacionado com)	P3.Ob02 Redução de custos
Meta	Redução até ao montante de 100€ por sala.
Fórmula	Soma das despesas com material pedagógico por sala.
Frequência	Anual
Quem mede?	Técnicos de sala
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Técnicos de sala, gestor
O que fazem?	Implementação de medidas que promovam a utilização eficiente de recursos.
Notas e comentários	O controlo é feito nas reuniões semanais

Item	Descrição
Título do Indicador	P3.Ob02.I2 Custos operacionais da FBDC
Objectivo (Relacionado com)	P3.Ob02 Redução de custos
Meta	Redução em 5% relativamente a 2010.
Fórmula	$\left[ \frac{\text{custos ano}_{t-1} - \text{custos ano}_t}{\text{custos ano}_{t-1}} \right] \times 100$
Frequência	Anual
Quem mede?	Serviços administrativos
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Gestor
O que fazem?	Implementação de medidas que promovam a boa prática na utilização eficiente de recursos.
Notas e comentários	Redução do consumo de energia e água.

Item	Descrição
Título do indicador	P3.Ob03.I1 Descontos obtidos junto de fornecedores
Objectivo (Relacionado com)	P3.Ob03 Aposta em fontes de financiamento não estatais
Meta	Desconto de rappel de 2% sobre facturação anual.
Fórmula	Percentagem do desconto atingido com acordo.
Frequência	Anual
Quem mede?	Gestor
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Gestor
O que fazem?	Implementação de medidas que visem a negociação efectiva dos descontos.
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do indicador	P3.Ob04.I1 Equipamentos adquiridos/melhorados
Objectivo (Relacionado com)	P3.Ob04 Cumprimento de exigências normativas sobre equipamentos
Meta	Aquisição de 1 grelhador para refeitório
Fórmula	Número de aquisições realizadas.
Frequência	Anual
Quem mede?	Gestor
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Gestor
O que fazem?	Implementação de medidas que possibilitem a negociação e escolha da melhor proposta para a aquisição do equipamento
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do Indicador	P4.Ob01.I1 Módulos de formação desenvolvidos
Objectivo (Relacionado com)	P4.Ob01 Aposta na qualificação do capital humano
Meta	Desenvolvimento de 9 módulos de formação do POPH.
Fórmula	Número de módulos desenvolvidos.
Frequência	Anual
Quem mede?	Directora técnica e Conselho da qualidade
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Directora técnica e Conselho da qualidade
O que fazem?	Implementação de medidas que permitam a realização dos módulos de formação.
Notas e comentários	<p>Módulos pretendidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formação QUAL_IS &gt; Mód. Gestão da Qualidade – 24h</li> <li>○ Formação QUAL_IS &gt; Mód. Métricas e Indicadores Gestão da Qualidade – 24h</li> <li>○ Formação QUAL_IS &gt; Mód. Comunicação – 24h</li> <li>○ Formação QUAL_IS &gt; Mód. Planeamento Estratégico – 24h</li> <li>○ Formação POPH – Medida 2.3 &gt; “Desenvolvimento da Criança” - 50h</li> <li>○ Formação POPH – Medida 2.3 &gt; “Primeiros Socorros – tipos de acidentes e formas de actuação” - 50h</li> <li>○ Formação POPH – Medida 2.3 &gt; “Espaços, materiais e equipamentos – Creche e Jardim de Infância” - 25h</li> <li>○ Formação POPH – Medida 2.3 &gt; “Objectivos e Indicadores de Medidas” - 25h</li> <li>○ Formação POPH – Medida 2.3 &gt; “Metodologia de implementação de SGQ” - 25h</li> </ul>

Item	Descrição
Título do Indicador	P4.Ob01.I2 Manual de competências/funções nos serviços
Objectivo (Relacionado com)	P4.Ob01 Aposta na qualificação do capital humano
Meta	Desenvolver manual para 100% dos serviços
Fórmula	(Serviços da FBDC com manual/Total dos serviços da FBDC)x100
Frequência	Anual
Quem mede?	Conselho da qualidade
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Conselho da qualidade
O que fazem?	Implementação de medidas que possibilitem o desenvolvimento do manual de competências bem como a sua aplicação.
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do Indicador	P4.Ob02.I1 Desconto para pós-graduações ou mestrados de colaboradores
Objectivo (Relacionado com)	P4.Ob02 Desenvolvimento de competências nos colaboradores em áreas estratégicas da FBDC
Meta	Atribuir desconto de 50% para colaboradores com contrapartida por estágio curricular
Fórmula	<i>Não aplicável</i>
Frequência	Anual
Quem mede?	Gestor
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Gestor
O que fazem?	Implementação de medidas que incentivem o desenvolvimento de competências de colaboradores.
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do Indicador	P4.Ob03.I1 Técnicos formados em manutenção de “espaços verdes” exteriores
Objectivo (Relacionado com)	P4.Ob03 Acordo com empresas para formação específica.
Meta	Formação de 1 técnico
Fórmula	Número de técnicos formados
Frequência	Anual
Quem mede?	Directora Técnica
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Directora Técnica
O que fazem?	Implementação de medidas que promovam o acordo e a disponibilidade de 1 colaborador para a formação.
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do Indicador	P4.Ob04.I1 Sistema de avaliação de desempenho para colaboradores
Objectivo (Relacionado com)	P4.Ob04 Alinhar a visão/estratégia da FBDC e o desempenho dos colaboradores
Meta	Construção de modelo e aplicação a 100% dos colaboradores
Fórmula	$(\text{total de colaboradores aplicados} / \text{total de colaboradores da FBDC}) \times 100$
Frequência	Anual
Quem mede?	Conselho da Qualidade
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Conselho da Qualidade
O que fazem?	Implementação de medidas que promovam a criação do modelo de avaliação e sua aplicação
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do Indicador	P4.Ob05.I1 Processo de recrutamento e selecção para aplicar na admissão de novos colaboradores
Objectivo (Relacionado com)	P4.Ob05 Aumento da fidedignidade dos processos de recrutamento e selecção de colaboradores da FBDC
Meta	Elaborar 1 modelo de admissão para aplicar a todos os novos colaboradores
Fórmula	Número de modelos de admissão desenvolvidos
Frequência	Anual
Quem mede?	Conselho da Qualidade
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Conselho da Qualidade
O que fazem?	Implementação de medidas que permitam a criação do modelo de admissão de novos colaboradores.
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do Indicador	P4.Ob06.I1 Estágios curriculares concretizados
Objectivo (Relacionado com)	P4.Ob06 Parcerias com instituições do ensino superior
Meta	1 estágio em economia/gestão 1 estágio em educação de infância
Fórmula	Número de estágios concretizados em economia/gestão e educação de infância
Frequência	Anual
Quem mede?	Gestor
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Gestor
O que fazem?	Implementação de medidas que divulguem e concretizem os estágios curriculares na FBDC.
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do Indicador	P4.Ob07.I1 Ideias para melhorar os serviços da FBDC
Objectivo (Relacionado com)	P4.Ob07 Envolvimento e motivação no trabalho dos colaboradores da FBDC
Meta	Cada colaborador deve gerar, em média, 1 ideia nova para melhorar os serviços.
Fórmula	(Número de ideias novas geradas/total de colaboradores da FBDC)
Frequência	Anual
Quem mede?	Conselho da Qualidade
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Conselho de Qualidade
O que fazem?	Implementação de medidas que incentivem o surgimento de novas ideias para melhoria dos serviços e criação de mecanismo de recolha e registo da informação
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do Indicador	P4.Ob08.I1 Programas de acolhimento e orientação para actuais e potenciais colaboradores
Objectivo (Relacionado com)	P4.Ob08 Alinhamento do perfil dos novos colaboradores com a visão da FBDC
Meta	Desenvolvimento de um programa de acolhimento e orientação
Fórmula	Número de programas de acolhimento e orientação desenvolvidos
Frequência	Anual
Quem mede?	Conselho da Qualidade
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Conselho da Qualidade
O que fazem?	Implementação de medidas que levem à definição e concretização de um programa de acolhimento para actuais e potenciais colaboradores.
Notas e comentários	

Item	Descrição
Título do Indicador	P4.Ob09.I1 Mecanismos de partilha de práticas e conhecimentos com apoio a colaboradores
Objectivo (Relacionado com)	P4.Ob09 Criação de uma filosofia de melhoria contínua
Meta	Criação de novos mecanismos para apoio a 100% dos colaboradores
Fórmula	$(\text{colaboradores apoiados} / \text{total de colaboradores}) \times 100$
Frequência	Anual
Quem mede?	Conselho da Qualidade
Origem dos dados?	Dados da administração
Quem faz uso do Indicador?	Conselho da Qualidade
O que fazem?	Implementação de medidas que levem à definição e aplicação dos mecanismos de apoio a colaboradores.
Notas e comentários	Revistas, notas informativas, painéis